

UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO

Fátima Izaquiel Ferreira Diniz

RA: 003200401182

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICROEMPRESA:
FÁTIMA MODAS**

São Paulo

2008

FÁTIMA IZAQUIEL FERREIRA DINIZ

RA.: 003200401182

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICROEMPRESA:
FÁTIMA MODAS**

Monografia de Estágio apresentada a coordenação do curso de Administração de Empresas da Universidade São Francisco, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas. Orientada pelos prof.º Ms.Sérgio Uyehara e Prof.º Ms.Cláudio de Oliveira.

São Paulo

2008

FÁTIMA IZAQUIEL FERREIRA DINIZ

RA.: 003200401182

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICROEMPRESA:

FÁTIMA MODAS

Monografia de Estágio aprovada em...../...../.....,na Universidade São Francisco, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

.....
Prof.Ms.Sérgio Uyehara

Orientador

USF

.....
Prof.Ms.Sérgio Gabriel

Examinador

USF

.....
Prof.Afonso Celso Franco de Albulquerque

Examinador

USF

Dedico este trabalho as minhas filhas Suzi e Jéssica, ao meu esposo Ademir, a minha mãezinha Célia, minha irmã Izabel, minha colaboradora Karina, pois essas pessoas estiveram ao meu lado em todos os momentos, a todos os amigos e clientes pelo incentivo, colaboração e compreensão.

Agradeço:

Primeiramente, a Deus, pois Ele está acima de todas as coisas, por ter me dado força e saúde, nos momentos mais difíceis deste desafio.

As minhas filhas Suzi e Jéssica por compreenderem minha ausência em momentos importantes de nossas vidas. A minha irmã Izabel que, várias vezes, me emprestou seu Note book, e ainda imprimia os rascunhos da pesquisa em sua empresa, as minhas irmãs Rosangela e Ivani colaborando com material de pesquisa, e me incentivando nos momentos de cansaço, pela busca exaustiva de conteúdo para conclusão desta monografia. A minha sobrinha Rafaela, que é uma verdadeira fonte inspiradora, apesar de ter apenas 4 anos de idade, sabe como animar qualquer um, a buscar sua própria motivação, ensaiei com ela várias vezes os meus trabalhos. Não posso deixar de citar minha querida mãezinha, que sempre me incentivou, ajudando nos afazeres de casa, para ser possível conciliar vida acadêmica, profissional, e pessoal.

Aos professores que me apoiaram em todo o curso de Administração, professor Dalton Viesti, Sérgio Gabriel, Liana Rita, Enrico Polloni; Vânia Canal; Cláudio de Oliveira, Maria Inês e em especial ao meu professor orientador Sérgio Uyehara.

A bibliotecária Gláucia do Sebrae-SP-Centro do Empreendedor na Aclimação, por ter me reservado vários livros de consulta para este trabalho.

Aos colegas de sala que participaram das pesquisas sobre microempresas, e planejamento estratégico, pois indiretamente contribuíram com dados para formação das seções desta monografia, ao Francisco Carlos que contribuiu com algumas dicas de formatação.

Aos funcionários Alessandro e Luciana Rocha Pita do Sebrae, unidade de Santana, por indicação de várias matérias de pesquisa, e me orientaram a participar de cursos e palestras.

A professora Alessandra do Curso Aprender a Empreender, que colaborou com informações de como administrar uma microempresa, a professora Flávia do curso planejamento estratégico para micro e pequenas empresas, que muito contribuiu, com exercícios práticos de planejamento estratégico.

A minha colaboradora Karina que participou dos ensaios das apresentações de todo o curso, desde o início até este momento tão especial de minha vida. Aos clientes que colaboraram respondendo pesquisas na própria loja para confecção deste trabalho. A todos que direta ou indiretamente contribuíram com a confecção desta monografia, deixo aqui meus sinceros agradecimentos.

*“Não importam os obstáculos. Importa a vontade
de realizá-los. Eles são oportunidades de vitórias.”*
(Mezomo)

DINIZ, Fátima Izaquiel Ferreira. **Planejamento Estratégico na Microempresa: Fátima Modas**, 90 p. Monografia de Estágio. Curso de Administração de Empresas, São Paulo: USF, 2008.

RESUMO

Essa monografia foi desenvolvida dentro da área de administração geral, com o objetivo de ressaltar a importância do planejamento estratégico dentro das microempresas especificamente, pois a empresa objeto dessa pesquisa serviu como base, para exemplificar os problemas que levam as microempresas à falência em um período tão curto de vida. A pesquisa demonstra e explica com base nos métodos escolhidos: entre bibliográfica, documental estudo de campo e estudo de caso que a informação é a base para o sucesso das empresas, mostra que é necessário tomar conhecimento das ferramentas estratégicas, para evolução e permanência do negócio; de forma que ao longo da pesquisa foi esclarecido que mesmo sendo uma microempresa, como o caso Fátima Modas, é possível utilizar ferramentas como análise strengths, weaknesses, oportunities, threats, (SWOT), que avalia o ambiente externo e interno da empresa, como suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Como também, a aplicação da matriz Boston Consulting Group, (BCG), que demonstra sua posição diante do mercado, seu fluxo de caixa e as possibilidades de investimento. Enfim o objetivo deste trabalho foi mostrar que um planejamento estratégico, apesar de trabalhoso e muitas vezes caro, pode evitar uma situação pior, uma possível falência das microempresas, e colocá-las em situação de concorrência, nesse mercado cada vez mais competitivo.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Microempresa. Informação. Sucesso. Falência.

DINIZ, Fátima Izaquiel Ferreira. **Estrategic Planning in: Microenterprises Fátima Modas**, 90 p. Monografia de Estágio. Curso de Administração de Empresas, São Paulo: USF, 2008.

ABSTRACT

This monographic study was developed into the general administration area; its goal is to emphasize how important is the strategic planning, specifically for micro enterprises, once the company, which was object for this research, has been instance to check or understand the problems, which can bring such kind of companies to bankrupt in a very short period after its own foundation. The research intend to demonstrate and explain based in a chosen method between explanation, bibliographic, through evidences and study of cases; which is the basis for the success of the companies, it shows how necessary is to be in face of knowledge about strategic tools, helpful for survivable, for business growth and progress; even in case of very small companies like Fatima Modas, being always possible to use tools like SWOT analysis, which evaluate the company's extern and intern business environment; checking and comparing its strengths, weakness, opportunities and threats. Than, the application of BCG, which shows its market position, its cash flow and its possibilities for investment. Finally, the goal of this study is to show that a strategic planning, even when a hard and expensive task, can prevent the worst a possible insolvency, due a planning not applied for micro companies; able to lead the company to compete in this marketing more and more competitive.

Key-Words: Planning Strategic. Enterprises Micro. Information. Success. Insolvency.

LISTA DE SIGLAS

ABIT: Associação Brasileira da Indústria Têxtil.....	20
APEX: Agências de Promoções e Exportações.....	56
BCG: Boston Consulting Group.....	45
CAGED: Cadastro Geral de Empregados e Desempregado.....	31
FENIT: Feira Nacional da Indústria têxtil.....	60
FOFA: Forças Oportunidades Fraquezas Ameaças.....	43
EPP: Empresas de Pequeno Porte.....	26
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.....	27
ME: Microempresa.....	26
MEI: Microempreendedor Individual.....	33
MPEs: Micro e Pequenas Empresas.....	26
PLP: Planejamento a longo Prazo.....	40
PIB: Produto Interno Bruto.....	34
RAIS: Relação Anual de Informações Sociais.....	31
SEBRAE-SP: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo	15
SPC: Serviço de Proteção ao crédito.....	70
SWOT: Strengths (Forças) Weaknesses (Fraquezas) Opportunities (Oportunidades) Threats (Ameaças).....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Partilha do Simples Nacional-Comércio.....	29
Tabela 2- Os dez maiores segmentos do distrito Cachoeirinha.....	72
Tabela 3- Distribuição da população em sexo, urbana, rural e faixa etária.....	73
Tabela 4- Potencial de consumo em vestuário do distrito de Cachoeirinha.....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - comparação entre PLP. E Planejamento Estratégico.....	41
Figura 2 - Matriz BCG.....	45
Figura 3 - Os 4Ps do mix de Marketing.....	51
Figura 4 - São Paulo Fashion Week.....	66
Figura 5 - Organograma Fátima Modas.....	71
Figura 6 - Organograma Administração Geral.....	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de Mortalidade das MPEs no Brasil.....	34
Gráfico 2 - A presença das MPEs nas economia brasileira.....	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
SEÇÃO 1 MÉTODOS.....	16
1.1 Método Escolhido para a Monografia.....	16
1.1.1 Pesquisa Bibliográfica.....	17
1.1.2 Pesquisa Documental.....	20
1.1.3 Pesquisa de Estudo de Campo.....	21
1.1.4 Pesquisa de Estudo de Caso.....	22
SEÇÃO 2 MICROEMPRESA.....	26
2.1 Definição de Microempresa.....	26
2.2 Características da Microempresa.....	27
2.3 Estatuto das Microempresas e Empresa de Pequeno porte.....	28
2.4 Microempresa no Brasil.....	33
SEÇÃO 3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	36
3.1 Conceitos de Planejamento Estratégico.....	36
3.2 Ferramentas para Desenvolver o Planejamento Estratégico.....	42
3.3 Elaboração da Estratégia.....	44
3.4 Planejamento estratégico voltado para pequenas empresas.....	49
SEÇÃO 4 SETOR DE MODAS.....	53
4.1 História da Moda.....	53
4.2 Moda no Brasil	55
SEÇÃO 5 ESTUDO DE CASO: FÁTIMA MODAS.....	68
5.1 Definição de Estudo de Caso.....	68
5.2 Histórico Fátima Modas.....	69

5.3 Fátima Modas no Contexto Microempresa.....	72
5.4 Planejamento Estratégico na Empresa Fátima Modas.....	75
5.5 Fátima Modas no Segmento de Modas.....	77
CONCLUSÃO	79
REFERÊNCIAS	81
ANEXOS (ficha catalográfica).....	86
Anexo A Certificado Curso Aprender a Empreender.....	87
Anexo B Certificado Curso Planejamento Estratégico p/ MPes.....	88
Anexo C Documentação Legal.....	89

INTRODUÇÃO

Com a constante preocupação em relação à competitividade, que as empresas precisam ter, para obterem sucesso no segmento escolhido, esta monografia foi desenvolvida especificamente para os interesses das microempresas, abordando a área de administração geral, tendo como subárea o planejamento estratégico nas microempresas. Este estudo usou como base, teorias de autores que escreveram sobre planejamento estratégico, associadas às experiências da empresa Fátima Modas, para desenvolver o tema: Planejamento estratégico na microempresa: Fátima Modas.

A monografia explorou também a questão problemática da empresa que, entre outros, focou os problemas relacionados ao crescimento da organização sem planejamento, à falta de informações necessárias para o desenvolvimento dessa empresa, à dificuldade para contratar funcionários adequados, para identificar o público alvo, às dúvidas sobre a proporção que deve haver entre as compras e as vendas, além da média de faturamento abaixo das expectativas necessárias para o sucesso da empresa.

Assim, o trabalho buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: Que benefício um planejamento estratégico poderá trazer para microempresa Fátima Modas?

O objetivo principal desta pesquisa é apontar alternativa estratégica para a microempresa Fátima Modas; e como objetivos específicos: propor soluções para problemas administrativos desta empresa; mostrar que a falta de um planejamento estratégico pode levar as microempresas à falência.

Segundo observações em pesquisas do Sebrae, foi possível perceber que um dos motivos que muito contribuiu para o fechamento das microempresas, num período curto entre três e cinco anos, foi a falta de planejamento e conhecimento dos empresários em relação a seus negócios. Esta informação coincidiu com a justificativa da pesquisa desenvolvida na empresa Fátima Modas, conforme está relatado na seção de estudo caso.

A pesquisa apresentou descrição geral da empresa, com ramo de atuação definido como comércio, porte da empresa classificada como microempresa, ambiente externo e interno, histórico da empresa desde a sua fundação, incluindo marcos ou destaque da empresa, os principais produtos que a empresa oferece ao mercado, sua estrutura organizacional, seu quadro de funcionários, os recursos de que dispõe, descrição da área escolhida para estágio, evolução do sistema de informação e comunicação interna.

O trabalho iniciou com a seção de métodos, na qual foram expostos os tipos de pesquisas que foram utilizadas nesta monografia.

Atendendo ao objetivo principal, optou-se pela pesquisa explicativa, e como procedimentos técnicos foram escolhidos a pesquisa bibliográfica e documental além do estudo de campo e estudo de caso. Dentre vários autores pesquisados Gil (2007), foi a referência principal desta seção.

Na segunda seção foi abordado o tema microempresa, que definiu as suas regras, o estatuto da microempresa e as características da mesma, nesta seção a principal fonte é o SEBRAE-SP (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo).

A terceira seção focou o planejamento estratégico, seus conceitos, ferramentas para desenvolver o planejamento estratégico, a elaboração do planejamento estratégico, e sua importância.

Já a quarta seção abordou a história da moda, no Brasil e em São Paulo, mostrando sua importância na economia do país, uma vez que emprega um grande número de mão de obra dentro dos pequenos comércios, pois o objeto de pesquisa desta monografia é uma microempresa que comercializa modas.

Para finalizar a pesquisa, na quinta seção o estudo de caso Fátima Modas abordou a situação da empresa, incluindo toda metodologia já mencionada anteriormente; a sua definição de porte, sua situação problema; sugestões de planejamento; seu segmento de mercado. E por fim a contribuição que esta pesquisa proporcionou a empresa estudada, e as demais do mesmo porte com situações bem semelhantes, e ainda deixar claro que esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar o assunto; mas sim contribuir para um conhecimento maior ao tema escolhido.

SEÇÃO 1 MÉTODOS

Para se fazer um trabalho com fundamentos científicos, é necessário escolher um método para se dar seqüência ao trabalho. Então para entender melhor o que significa uma pesquisa, buscamos alguns autores consagrados sobre o assunto, dentre eles Gil, Vergara e Hoesch. Nesta seção serão abordados alguns conceitos do que se pode entender sobre métodos. Assim esta seção tem o objetivo de mostrar alguns métodos que direta ou indiretamente, foram utilizados para confecção desta monografia.

1.1 Métodos escolhidos para a monografia

Segundo Gil (2007, p.17) pode-se definir método de pesquisa como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Já para Vergara (2000, p. 12) métodos científico é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento.

Tipo de pesquisa escolhido conforme o objetivo principal:

- Explicativa.

Procedimentos técnicos escolhidos:

- Bibliográfico;
- Documental;
- Estudo de Campo;
- Estudo de Caso.

Pesquisa explicativa, baseado no anteprojeto dessa monografia, o qual apresenta como objetivo principal: apontar alternativas estratégicas para microempresa Fátima Modas, e como objetivos específicos propor soluções para problemas administrativos de uma microempresa, mostrar que a falta de um planejamento estratégico pode levar as microempresas à falência, justifica que a pesquisa explicativa pode ser uma ótima alternativa para a confecção deste trabalho.

Segundo Gil (2007, p.42) a pesquisa explicativa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, a mesma aprofunda-se no conhecimento da realidade e o porquê das coisas, é um tipo mais complexo e delicado,

pois os riscos de cometer erros aumentam consideravelmente, as pesquisas explicativas podem ser as continuações de outra descritiva, posto que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado. Essa pesquisa baseia exclusivamente em métodos quase que experimentais.

A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível justificando os motivos. Visa, portanto esclarecer quais fatores contribui de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Por exemplo: as razões do sucesso de determinado empreendimento. (Vergara, 2000, p.47).

O que nos mostra que uma vez que esta pesquisa justifica os motivos, tornando algo inteligível, exemplificando com as razões de sucesso, é possível também com os motivos justificados exemplificar as razões de insucessos do objeto de pesquisa, no caso em questão a perda das lojas da Fátima Modas.

1.1.1 Pesquisa bibliográfica

Dando continuidade ao processo utilizado nesta pesquisa, dentro dos procedimentos técnicos, comentaremos sobre a pesquisa bibliográfica, pois esta é a primeira a ser utilizada na pesquisa; é através dela que fundamentamos o trabalho em caráter científico.

Segundo Gil (2007, p.44) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.

As fontes bibliográficas são em grande número e podem ser assim classificadas:

- Livros de leitura corrente; (obras literárias, obras de divulgação).
- Livros de referências (informativa, remissiva) que por sua vez podem ser dicionários, enciclopédias, anuários, almanaques.
- Publicações periódicas (jornais, revistas).
- Impresses diversos.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Por exemplo, seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre

população ou renda per capita; todavia, se tem à sua disposição uma bibliografia adequada, não terá maiores obstáculos para contar com as informações requeridas. A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos.

Portanto para Gil (2007, p.59) a pesquisa bibliográfica pode ser entendida como processo que envolve as seguintes etapas:

- Escolha do tema;
- Levantamento bibliográfico preliminar;
- Formulação do problema;
- Elaboração do plano provisório de assunto;
- Busca das fontes;
- Leitura do material
- Fichamento;
- Organização lógica do assunto; e
- Redação do texto.

A pesquisa bibliográfica, como qualquer outra modalidade de pesquisa, inicia-se com a escolha de um tema. No entanto a escolha de um tema que de fato possibilite a realização de uma pesquisa bibliográfica requer bastante energia e habilidade do pesquisador. Não basta o interesse pelo assunto. É necessário também dispor de bons conhecimentos na área de estudo para que as etapas posteriores da monografia ou dissertação possam ser adequadamente desenvolvidas. Quem conhece pouco, dificilmente faz escolhas adequadas. Isso significa que o aluno só poderá escolher a respeito do qual já estudou. Nesta pesquisa, o tema foi escolhido no início da elaboração do projeto, segundo semestre de 2007.

O levantamento bibliográfico preliminar depende de muitos fatores, tais como a complexidade do assunto e o nível de conhecimento que o estudante já dispõe a respeito. A experiência demonstra que é muito importante buscar esclarecer-se acerca dos principais conceitos que envolvem o tema da pesquisa, procurar um contato com trabalhos de natureza teórica capazes de proporcionar explicações a respeito. Para esta monografia, esse levantamento foi feito em setembro e outubro de 2007.

Espera-se que ao final do levantamento bibliográfico preliminar, já seja possível a formulação do problema.

Segundo Gil (2007, p.62), algumas perguntas, no entanto, poderão ser úteis para avaliar em que medida o problema proposto está em condições de ser investigado:

- O tema é do interesse do pesquisador?
- O problema apresenta relevância teórica e prática?
- A qualificação do pesquisador é adequada para seu tratamento?
- Existe material bibliográfico suficiente e disponível para seu equacionamento e solução?
- O problema foi formulado de maneira clara, precisa e objetiva?
- O pesquisador dispõe de tempo e outras condições de trabalho necessárias ao desenvolvimento da pesquisa?

Somente a partir do momento em que o pesquisador tem uma idéia clara daquilo que pretende fazer a respeito do assunto escolhido é que está em condições de iniciar seu trabalho.

Elaboração do plano provisório de assunto, não se pode com propriedade elaborar logo de início um plano definitivo, pois nessa fase não se conhece suficientemente a matéria. Parte-se, pois, de um plano provisório tão completo quanto permitam os conhecimentos nesta fase, mas que provavelmente passará por diversas reformulações ao longo do processo de pesquisa.

Para identificar as fontes bibliográficas adequadas ao desenvolvimento da pesquisa, a contribuição do orientador é fundamental. Recomenda-se também a consulta a especialistas ou pessoas que já realizaram pesquisa na mesma área, pois essas pessoas podem fornecer uma apreciação crítica do material a ser consultado, como por exemplo, livros de leitura corrente, as obras de referências, os periódicos científicos, etc. (GIL 2007).

O local privilegiado para a localização das fontes bibliográficas tem sido a biblioteca. Neste trabalho as bibliotecas que serviram como fontes bibliográficas foram as seguintes:

- Biblioteca da Universidade São Francisco, câmpus de São Paulo,
- Biblioteca da Faculdade Anhembí Morumbi,
- Biblioteca do Sebrae unidade da Aclimação.
- Biblioteca Michael Porter- Guarulhos –SP.

No entanto, em virtude da ampla disseminação de materiais bibliográficos em formato eletrônico, assume grande importância a pesquisa feita por meio de bases de dados e sistemas de busca. Muitas bibliotecas dispõem de assinaturas de dados; outras oferecem textos completos de livros, teses, artigos de periódicos, relatórios de pesquisa e outras

fontes bibliográficas. No Brasil, também existem importantes bases de dados, que possibilitam consulta on-line.

Nesta pesquisa o método *on line*, foi utilizado conforme constam nas referências os endereços acessados, como por exemplo, os sites:

- SEBRAE,
- ABIT,
- Moda e Identidade Brasileira.

Gil (2007, p.85) afirma que a última etapa de uma pesquisa bibliográfica é constituída pela redação do relatório. Não há regras fixas acerca do procedimento a ser adotado nesta etapa, pois depende em boa parte do estilo de seu autor. Há, portanto, alguns aspectos relativos à estruturação do texto, estilo e aspectos gráficos que precisam ser considerados.

1.1.2 Pesquisa documental

Segundo Gil (2007, p.45) a pesquisa documental assemelha-se muito a pesquisa bibliográfica, a diferença essencial entre elas esta na natureza das fontes; enquanto na pesquisa bibliográfica se utiliza diversa informação de diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Podem-se identificar pesquisas elaboradas baseadas em fontes documentais as mais diversas, tais como: correspondência pessoal, documentos cartoriais, registros de batismo, epitáfios, inscrições em banheiros, etc.

A pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Primeiramente, há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados.

Outra vantagem da pesquisa documental está em seu custo. Como a análise dos documentos, em muitos casos, além da capacidade do pesquisador, exige apenas disponibilidade de tempo, o custo da pesquisa torna-se significativamente baixo, quando comparado com o de outras pesquisas, (GIL 2007).

É claro que a pesquisa documental também apresenta limitações. São críticas sérias; todavia, o pesquisador experiente tem condições para, ao menos em parte, contornar essas dificuldades. O problema da objetividade é o mais crítico, contudo, esse aspecto é mais ou

menos presente em toda investigação social. Ainda em relação a esse problema, convém lembrar que algumas pesquisas elaboradas com base em documentos são importantes não porque respondem definitivamente a um problema, mas porque proporcionam melhor visão desse problema ou, então hipótese que conduzem a sua verificação por outros meios.

Com base na teoria de Gil, a pesquisa documental se tornou parte desta monografia, pois vários documentos de controle da empresa Fátima Modas serviram como meio de informação para desenvolver essa pesquisa, como por exemplo:

- Relatórios de vendas mensais,
- Relatório de contas a pagar,
- Relatório de contas a receber,
- Relatórios de vendas com cartões de crédito,
- Relatório de produtos mais vendidos,
- Relatório de vendas a vista dentre outros.

Segundo Roesch (2006, p.165), a pesquisa documentos é uma das fontes mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em administração, tanto de natureza quantitativa como qualitativa, é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais etc. Normalmente, tais fontes são utilizadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados.

Segundo Vergara (2000, p.48), investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros.

Portanto tanto as teorias de Gil quanto Roesch e Vergara, amparam as pesquisas documentais efetuadas na empresa Fátima Modas.

1.1.3 Pesquisa de estudo de campo

Segundo Gil, (2007, p.53), o estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Como consequência, o planejamento do estudo de campo apresenta muito maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo da pesquisa.

No estudo de campo, estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social. Desta forma o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que interrogação.

Tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada a importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo (GIL, 2007, p.53).

O estudo de campo apresenta, no entanto, algumas desvantagens. De modo geral, sua realização requer muito mais tempo do que levantamento. Como na maioria das vezes, os dados são coletados por um único pesquisador, existe risco de subjetivismo na análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

Segundo Vergara (2000, p.47), pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. Exemplo: levantar com os usuários do Banco X a percepção que têm sobre o atendimento ao cliente.

Então com base nessas informações a monografia utilizou também como metodologia de pesquisa, a pesquisa de campo, pois foi efetuado um estágio supervisionado na própria empresa do estudo de caso, onde o pesquisador realizou a maior parte do trabalho pessoalmente, pois o pesquisador é o proprietário da empresa pesquisada.

1.1.4 Pesquisa de estudo de caso

De acordo com Vergara (2000, p.49) estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Os tipos de pesquisas não são mutuamente excludentes, por exemplo: uma pesquisa pode ser ao mesmo tempo, bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

Baseado na colocação de Vergara, pode-se dizer que está pesquisa se encaixa exatamente conforme o exemplo da autora.

De acordo com Gil (2007, p.54), estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Daí, então a crescente utilização do estudo de caso no âmbito dessas ciências, com diferentes propósitos, tais como:

- Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- Formular hipóteses ou desenvolver teorias;
- Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitem a utilização de levantamentos e experimentos.

Os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

Convém ressaltar, no entanto, que um bom estudo de caso constitui tarefa difícil de realizar, conforme as etapas a seguir:

- Formulação do problema;
- Definição da unidade de caso;
- Determinação do número de casos;
- Elaboração do protocolo;
- Coleta de dados;
- Avaliação e análise dos dados; e
- Preparação do relatório.

No estudo de caso aplicado na Fátima Modas, será mencionada a formulação do problema, definição da unidade de caso, coleta de dados, e por fim um relatório apresentado na seção cinco desta monografia.

Segundo Gil (2007, p.137), a formulação do problema geralmente decorre de um longo processo de reflexão e de imersão em fontes bibliográficas adequadas. Sua utilização maior é em estudos exploratórios e descritivos, mas também pode ser importante para fornecer respostas relativas a causas de determinados fenômenos.

Ainda segundo Gil, (2007, p.138), na definição da unidade de caso ampliou-se, a ponto de poder ser entendido como uma família ou qualquer outro grupo social um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura.

A totalidade de um objeto, seja ele físico biológico ou social, é uma construção intelectual. Não existem limites concretos na definição de qualquer processo ou objeto.

Assim Stake (apud Gil 2007, p.138) identifica três modalidades de estudo de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. Estudo de caso intrínseco é aquele em que o caso constitui o próprio objeto da pesquisa. Estudo de caso instrumental é aquele que é desenvolvido com o propósito de auxiliar no conhecimento ou redefinição de determinado problema. Estudo de caso coletivo é aquele cujo propósito é o de estudar características de uma população.

De acordo com Gil (2007, p.139), determinação do número de casos não pode ser feita a priori, a não ser quando intrínseco. Os estudos de caso podem ser constituídos tanto de um único quanto de múltiplos casos. De modo geral, considera-se que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade. Por outro lado, uma pesquisa com múltiplos casos requer uma metodologia mais apurada e mais tempo para coleta e análise dos dados, além de correr o risco de se tornar inconsistente;

Segundo Gil (2007, p.140) após a definição da unidade de caso e da determinação do número de casos a serem pesquisados, recomenda-se a elaboração do protocolo, que se constitui no documento que não apenas contém o instrumento de coleta de dados, mas também define a conduta a ser adotada para sua aplicação. Já no estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica. Isso constitui um princípio básico que não pode ser descartado. Obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. Os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. Dessa maneira é que torna possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisador.

Pode-se dizer que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto dados de papel. Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos.

Conforme este conceito colocado por Gil, podemos afirmar que na pesquisa da Fátima Modas, utilizou-se dados de gente, quando fez sua pesquisa com clientes, e dos mais variados tipos de papeis, como por exemplo, os documentos internos da empresa, e a pesquisa bibliográfica.

O mais importante na análise e interpretação de dados no estudo de caso é a preservação da totalidade da unidade social daí, então a importância a ser conferida ao desenvolvimento de tipologias.

Um dos maiores problemas na interpretação dos dados no estudo de caso deve-se à falsa sensação de certeza que o próprio pesquisador pode ter sobre suas conclusões.

Considerando que o estudo de caso é um delineamento mais flexível que os demais, muitas vezes a elaboração do relatório pode ser caracterizado por um grau de formalidade menor que o requerido em relação a outros envolvendo partes destinadas à apresentação do problema, de pesquisa à metodologia empregada, aos resultados obtidos e às conclusões. É uma forma de demonstrar que o estudo de caso constitui procedimento científico e não tem propósitos literários. O que não tem impedido que alguns relatórios tenham sido estruturados de maneiras as mais diversas, algumas preferindo mesmo a estrutura “suspense”, própria de romances policiais.

Segundo Yin (apud Roesch, 2006, p.155), estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado.

Então baseado na definição dos autores acima citados (Gil, Vergara e Roesch) a monografia utilizou também na pesquisa da empresa Fátima Modas o procedimento técnico do estudo de caso, pois entende-se que esta microempresa seja uma empresa, um pequeno grupo, uma organização.

Após termos conhecimentos dos métodos utilizados nesta pesquisa, partiu-se para sequência estabelecida para este trabalho, no qual ficou determinado que a próxima seção explorará o tópico microempresa, para começarmos a compreender em que cenário se desenvolverá o estudo de caso.

SEÇÃO 2 MICROEMPRESA

Esta seção tem o objetivo de esclarecer da melhor forma possível, a definição de microempresa e suas características, pois este trabalho está voltado especificamente para as microempresas, citando autores, leis, e estatísticas de órgãos conceituados. Foi uma seção difícil de elaborar, pois encontram-se várias definições, com diferentes conceitos quanto ao porte das MPes, ressaltaremos a de maior importância jurídica, no caso, a Lei 123 de 14 dezembro de 2006. Dentre as fontes de pesquisa desta seção, o SEBRAE-SP, foi o órgão mais explorado para extrair informações e concluí-la.

2.1 Definição de microempresa

De acordo com o SEBRAE, microempresa é um conceito criado pela Lei n. 7.256/84 e, atualmente, regulado pela Lei n. 9.841, de 5.10.99, que estabelece normas também para as empresas de pequeno porte, em atendimento ao disposto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, favorecendo-as com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial.

Segundo o SEBRAE, microempresa é fruto de uma política de desburocratização, iniciada em 1979, para agilizar o funcionamento dos pequenos organismos empresariais. Considera-se microempresa, para fins de enquadramento no SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições de Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, nos termos da Lei n. 9.317, de 5.12.96, a pessoa jurídica e a firma individual que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00. E empresa de pequeno porte a pessoa jurídica e a firma individual que, não enquadradas como microempresas, tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (art. 2º da Lei n. 9.841/99). Por força da lei, as microempresas devem adotar, para sua identificação, em seguida à sua denominação ou firma, a expressão microempresa ou, abreviadamente ME, e a empresa de pequeno porte, essa expressão, ou EPP (art. 7º). Podem ter natureza comercial ou civil, sendo microempresas e empresas de pequeno porte comerciais apenas as que exercem atividades de natureza comercial.

Uma segunda classificação é aquela em que o parâmetro utilizado é o volume monetário ou econômico da empresa. Esta classificação é utilizada pelas leis federais e estaduais para fins de tributação, considerando os limites de faturamento e seu enquadramento como micro e pequena empresa.

No âmbito estadual, a Lei n. 10.669, de 24.10.00 alterou os limites a partir de janeiro de 2001: microempresa R\$ 120.000,00; empresas de pequeno porte classe A R\$ 720.000,00 e classe B - R\$ 1.200.000,00.

Outro parâmetro, utilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), é a quantidade de pessoas que trabalham nessas empresas. Assim, é considerada microempresa aquela que emprega até nove pessoas no ramo de atividade de comércio e serviços e até dezenove pessoas na indústria. A pequena empresa emprega de dez a quarenta e nove pessoas no comércio e serviços e de vinte a noventa e nove pessoas na indústria.

Quanto ao critério quantitativo, utilizam-se dois modos: pessoal empregado e nível de faturamento. Para os fins de classificação prevalecerá o nível de faturamento, o número de pessoas ocupadas será adotado como referência. Será considerada microempresa em termos industriais, aquela cujas vendas anuais sejam de até US\$ 400.000,00. Será considerada empresa de pequeno porte, aquela cujas vendas sejam de US\$ 400.001,00 a US\$ 3.500.000,00. Com relação ao comércio e serviços, será considerada microempresa aquela cujas vendas anuais sejam de até US\$ 200.000,00. Será considerada empresa de pequeno porte, aquela cujas vendas sejam de US\$ 200.001,00 a US\$ 1.500.000,00.

Quanto ao critério qualitativo, as micro e pequenas empresas não deverão estar controladas por outra empresa, ou pertencer a um grupo econômico que em seu conjunto supere os valores estabelecidos.

2.2 Características da microempresa

Conforme pesquisa efetuada com vários proprietários de microempresas, foi possível constatar que estes empresários estão de acordo com a afirmação do Sebrae quando diz que as microempresas nasceram do cidadão empreendedor, muitas vezes com praticamente pouquíssimas informações a respeito do negócio desejado, e pior ainda com baixa escolaridade, fator que contribui para sua mortalidade, pois com informações precárias do seu ramo de atividade, juntamente com a ignorância escolar, não conseguem se estabelecer apenas com sua criatividade e boa vontade, é necessário bom senso, planejamento com conhecimento amplo a respeito de todas as áreas da empresa.

Outro fator percebido na característica da microempresa é sobre o quadro de funcionários, que normalmente são preenchidos por filhos dos proprietários, cônjuge, caracterizando uma empresa familiar, e outras vezes, a empresa funciona com um único

trabalhador, ou seja, o proprietário, experiência muitas vezes vivida pela empresa Fátima Modas.

Segundo SEBRAE-SP (2007) as microempresas desenvolvem atividades com baixo volume de capital e com alta intensidade de mão-de-obra, sentindo a necessidade da participação direta dos membros da família, e do próprio empresário trabalhar na produção de seu negócio, isso acontece normalmente nos períodos de falta de movimento de sua atividade, pois o microempresário não vê alternativa para dar continuidade de seu negócio, sem capital para contratar mão de obra qualificada, ele utiliza os recursos que lhe são mais acessíveis.

2.3 Estatuto da microempresa

Ainda segundo o SEBRAE, a Lei Geral é o novo estatuto nacional das MPEs. Instituída pela lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 vem estabelecer normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, nos termos dos artigos 146, 170 e 179 da Constituição Federal. Esta lei sofreu importantes alterações pela lei complementar, nº 127 de 14 de agosto de 2007 e é conhecida como a Lei Geral das microempresas e empresas de pequeno porte.

No aspecto jurídico é o estatuto nacional das MPEs, que deverá ser respeitado, como forma de definir o porte dessas empresas, as outras denominações serão utilizadas de forma particular segundo os interesses das partes.

Então conforme a Lei Geral, a base de cálculo do tributo é o valor sobre o qual o contribuinte aplica uma alíquota para encontrar o valor devido a recolher. Na forma estabelecida no artigo 18 da lei geral e nos anexos I a V, as alíquotas variam de:

- No comércio: de 4,00% até 11,61%
- Na indústria: de 4,50% até 12,11%;
- Nos serviços (anexo III): de 6,00% até 17,42%;
- Nos serviços (Anexo IV): de 4,50% até 16,85%;
- Nos serviços (anexo V): de 4,00% até 13,50%.

Da-se destaque à tabela anexo I, por ser relativo ao comércio, a empresa objeto de estudo.

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	INSS	ICMS
Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,21%	0,74%	0,00%	1,80%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,47%	0,00%	0,36%	1,08%	0,00%	2,17%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,84%	0,31%	0,31%	0,95%	0,23%	2,71%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 480.000,01 a 600.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: SEBRAE-SP (2007)

Tabela 1 partilha do Simples Nacional-comércio

Para efeito de determinação da alíquota, o contribuinte utilizará a receita bruta acumulada nos últimos 12 meses. A base de cálculo (a qual o contribuinte irá aplicar a alíquota), por sua vez, corresponde à receita bruta auferida no mês.

O § 15 do art. 18 merece destaque, pois prevê que será fornecido ao empresário um sistema de cálculo tal como o imposto de renda pessoa física, no qual se lança o segmento e a receita bruta, e o sistema simula todas as outras rotinas, inclusive o preenchimento do DARF, cabendo ao empresário a checagem e confirmação.

A lei geral das MPEs regulamentou a figura do "pequeno empresário" em seu art. 68 nos seguintes termos:

Pequeno empresário microempreendedor individual (MEI) o termo "pequeno empresário" foi adotado inicialmente pelo código civil brasileiro e, posteriormente,

regulamentado pela lei geral das micro e pequenas empresas (MPEs). Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Considera-se pequeno empresário, para efeito de aplicação do disposto nos arts. 970 e 1.179 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, o empresário individual caracterizado como microempresa na forma desta Lei Complementar que aufera receita bruta anual de até R\$ 36.000,00 (trinta e seis mil reais). Primeiro é preciso esclarecer como a legislação conceitua o empresário individual.

O art. 966 do Código Civil de 2003 conceitua o empresário individual como sendo aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços. Diante desse conceito legal, conclui-se que não se considera empresário A partir deste dispositivo devemos fazer algumas considerações a respeito do empresário individual e a caracterização de microempresa. O trabalhador que exerce atividade econômica não organizada. Este é o caso, por exemplo, do vendedor ambulante que não possui local (estabelecimento) para estocar suas mercadorias.

A atuação individual desses profissionais se dá na condição de autônomos na lei geral. No caso do "pequeno empresário", o limite de receita bruta anual é de no máximo R\$ 36 mil.

O projeto de lei sobre "pré-empresa" que tramitou por algum tempo no Congresso Nacional foi, em grande parte, incorporado pela lei geral das MPEs (Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006). A lei geral das MPEs associou a pré-empresa ao "pequeno empresário" mencionado no Código Civil Brasileiro.

Os primeiros incentivos concedidos ao pequeno empresário aparecem no § 2º do art. 1.179 do código civil ao dispensá-lo das seguintes formalidades contábeis:

- De seguir sistema de contabilidade com base na escrituração dos livros;
- A levantar anualmente balanço patrimonial e de resultado econômico.

Ainda no campo fiscal, a Lei Geral estendeu os seguintes benefícios ao pequeno empresário, conforme disposto em seu art. 26, inc. I, § 2º:

- a.** Poderão optar por fornecer nota fiscal avulsa obtida junto às Secretarias de Fazenda ou Finanças dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios;
- b.** Farão à comprovação da receita bruta, mediante apresentação do registro de vendas independentemente de documento fiscal de venda ou de serviço, ou por escrituração simplificada das receitas conforme instruções do Comitê Gestor;

c. Ficam dispensadas da emissão da nota fiscal prevista no item "a" acima, caso requeiram nota fiscal gratuita junto ao município ou adotem formulário de escrituração simplificada das receitas nos municípios que não utilizem o sistema de nota fiscal gratuita, conforme instruções do comitê gestor. Incentivos trabalhistas da lei geral; no campo trabalhista, aplicam-se ao pequeno empresário os mesmos incentivos aplicáveis às demais MPEs previstos no art. 51 da Lei Geral (Lei Complementar 123/06). As MPEs estão dispensadas das seguintes obrigações trabalhistas:

- Da afixação de Quadro de Trabalho em suas dependências;
- Da anotação das férias dos empregados nos respectivos livros ou fichas de registro;
- De empregar jovem aprendiz;
- Da posse do livro intitulado "Inspeção do Trabalho"; e comunicar ao Ministério do Trabalho e Emprego a concessão de férias coletivas.

Vale esclarecer que a Lei Geral não dispensa a MPE de:

- Anotar a carteira de trabalho dos empregados;
- Arquivar documentos comprobatórios de cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias;
- Apresentar Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social - GFIP;
- Apresentar a Relação Anual de Empregados, a Relação Anual de Informações Sociais - RAIS e o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados –CAGED.

Vale esclarecer que a Lei Complementar nº 127, de 14 de agosto de 2007, revogou o art. 53 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 que previa alguns benefícios ao pequeno empresário.

Com a edição do Decreto nº 52.228, de 5 de outubro de 2007, o Estado de São Paulo regulamentou a Lei Geral federal com a finalidade de desburocratizar os processos e fomentar os negócios das pequenas empresas paulistas, em relação a unicidade do processo de registro e baixo; acesso às compras públicas; a simplificação de obrigações fiscais acessórias a que

sujeita o microempreendedor individual; o incremento das exportações; o acesso ao crédito; o estímulo à inovação.

Segundo o Estatuto, o decreto não regulamentou o capítulo tributário da Lei Geral Federal no sentido de manter os benefícios previstos anteriormente pelo Simples Paulista que concedia isenção e redução do ICMS às microempresas e empresas de pequeno porte. O Governo do Estado submeteu a questão de incentivos às MPEs ao Conselho Fazendário (CONFAZ), que é o órgão que compõem as secretarias das fazendas de todos os Estados brasileiros afim de apreciar sua admissibilidade.

Desta forma, as MPEs optantes pelo Simples Nacional deverão recolher as alíquotas previstas nos anexos da I a V da Lei Geral, conforme sua situação. Não obstante tratar-se de um "decreto" e não de "lei", esta norma também está sendo chamada de "Lei Geral Paulista das MPEs", trazendo importantes medidas de redução burocrática e apoio tecnológico e creditício. O art. 20 da "Lei Geral Paulista das MPEs" regula as normas especiais para registro dos microempreendedores individuais.

O registro no Cadastro Integrado de Empresas Paulistas (CADEMP) do Microempreendedor individual será processado com prioridade sobre os demais, devendo ser concluído, preferencialmente, no mesmo dia de sua solicitação.

Simplificação das obrigações fiscais acessórias. Quanto às obrigações fiscais acessórias dos microempreendedores individuais, os arts 23, 24 e 25 da Lei Geral Paulista estabelecem os seguintes benefícios:

a) Dispensa da emissão de documento fiscal.

Para efeito de garantir a aplicação das normas gerais previstas na Lei Geral Federal, o microempreendedor individual fica dispensado da emissão de documento fiscal nas operações incluídas no campo de incidência do ICMS, desde que:

I - faça a opção pelo Simples Nacional;

II - adote a escrituração fiscal simplificada ou registro de vendas ou prestação de serviços para efeito de comprovação da receita bruta.

A Secretaria da Fazenda aceitará a declaração única e simplificada, a que se refere o artigo 25 da Lei Geral Federal, como suficiente para a comprovação da receita bruta prevista no item II acima.

b) Dispensa de livro-caixa e sistema de contabilidade.

O microempreendedor individual está dispensado de manter livro-caixa e sistema de contabilidade, mecanizado ou não, baseado em escrituração uniforme de livros, bem assim de levantar anualmente balanços patrimoniais e de resultado econômico.

c) Obrigações fiscais do MEI

O microempreendedor individual deverá manter em seu poder no local em que estiver exercendo a sua atividade:

I Comprovante de inscrição e de situação cadastral.

II As primeiras vias dos documentos fiscais relativos à aquisição das mercadorias ou bens que detiver.

O MEI no Simples Nacional. Como vimos, para que o microempreendedor individual fique dispensado das obrigações fiscais acessórias previstas na legislação paulista, é preciso que ele faça sua opção no Simples Nacional. Neste sistema, o MEI recolherá, mensalmente, 4% de sua receita bruta, mediante documento único de arrecadação (DAS) e estará cumprindo suas obrigações tributárias em relação aos seguintes impostos e contribuições: IRPJ, PIS, COFINS, CSLL, INSS patronal e o ICMS.

A residência como local do estabelecimento comercial. O decreto paulista traz uma grande novidade ao permitir que as MPEs e, por conseguinte, o microempreendedor individual, possam exercer suas atividades econômicas na residência, desde que a atividade não apresente alto grau de risco, conforme a ser definido em regulamentação

A implementação dos benefícios previstos na "Lei Geral Paulista" deve ocorrer em seis meses da publicação do Decreto 52.228/2007, isto é, em meados do mês de abril de 2008.

2.4 Microempresa no Brasil

Segundo Gabriel (2007.p.19) as microempresas no Brasil representam, 03,33% no setor de construção, 12,20% no setor das indústrias, 38,33% na área de serviço, e 46,12% no setor do Comércio.

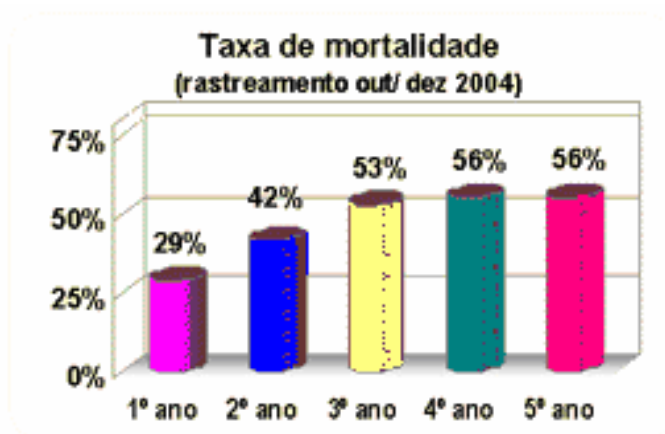
Dentro deste contexto, a mão de obra das microempresas regulares representam 49,6%, enquanto a sem registro alcança 50,4%. O crescimento formal das microempresas atinge 1.799.000, correspondendo a 85%. Já as informais ultrapassam essa quantia e alcançam 88%.

Fatores de mortalidade das microempresas que influenciam na economia do país:

- 1º Falta de capital de giro corresponde a 42%
- 2º Falta de clientes corresponde a 25%

- 3º Endividamento corresponde a 21%
- 13º Carga tributária corresponde a 1%

Fatores esses que surpreendem muitos empresários, que acreditam na sua singela ignorância que o maior fator de mortalidade seria a carga tributária, A microempresa Fátima Modas, objeto de pesquisa desta monografia esteve incluída entre essas empresas que se surpreenderam acreditando que a carga tributária estaria entre os principais e primeiros fatores de falências. Buscando por informações, no órgão respeitado sobre microempresas e empresas de pequeno porte, conhecido como SEBRAE, é possível entender que antes desse fator, a falta de conhecimento e planejamento superam em grande proporção o percentual desta mortalidade, em um espaço muito curto de tempo, que não chega à cinco anos, conforme o gráfico a seguir:

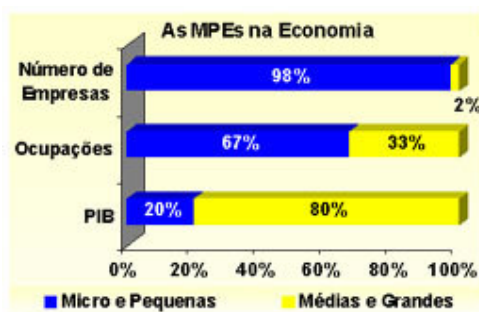


Fonte: Sebrae-SP

Gráfico 1 Taxa de Mortalidade das MPEs no Brasil

De acordo com o SEBRAE-SP, 56% das empresas fecham antes de completar o 5º ano de atividade. As principais causas do fechamento de empresas são: comportamento empreendedor pouco desenvolvido; falta de planejamento prévio; gestão deficiente do negócio; insuficiência de políticas de apoio; dentre outros.

Apesar de enfrentarem muitas dificuldades, os micro e pequenos empresários, ainda se mantêm na liderança no que diz respeito ao número de empresas do país, pois corresponde a 98% do total geral de empresas, e dentro destes 98%, as microempresas participam com aproximadamente 84%, restando apenas cerca de 14%, de empresas de pequeno porte, representa um quinto do PIB nacional, o que enfatiza a importância das microempresas na economia do país, conforme o gráfico disponível no *site* do Sebrae-SP.



Fonte: Sebrae-SP e Sebrae-NA

Gráfico 2 A presença das MPEs na economia brasileira.

O gráfico apresentado ajuda a demonstrar a realidade nacional, de forma clara e intensa, pois a participação das MPEs na economia brasileira, merecia ter mais atenção da política econômica, com leis mais justas voltadas principalmente para as microempresas, pois 84% do total de empresas de um país, é um valor muito significativo para ser ignorado, ou somado com outros 14% , conforme a legislação já citada.

Agora já com certa noção do que seja microempresa, e o que elas representam para economia nacional, a próxima seção abordará o núcleo deste trabalho que será o planejamento estratégico, esta seção buscará explicar sua importância dentro das microempresas e principalmente na empresa objeto de estudo.

SEÇÃO 3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esta seção tem o objetivo de mostrar conceitos e a melhor forma de utilizar as ferramentas de planejamento estratégico, utilizará as versões de vários autores, para apontar suas coincidências de opiniões e por ventura algumas divergências. Assim o propósito desta seção é apresentar alguns obstáculos a serem ultrapassados e algumas possibilidades para implantação da gestão estratégica em uma microempresa. Será exposta nesta seção, algumas dificuldades típicas que podem ser encontradas no cotidiano das microempresas, ao se tentar colocar a estratégia em prática.

3.1 Conceitos planejamento estratégico

Segundo Ansoff (1993, p.70) estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras:

- 1-padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados metas.
- 2- regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologia a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes, este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.
- 3- regras para estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é frequentemente chamado de conceito organizacional,
- 4- as regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

Ainda segundo o mesmo autor uma estratégia possui várias características peculiares:

O processo de formulação de estratégias não resulta em nenhuma ação imediata. Em vez disso, estipula as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá.

Portanto, a estratégia deve ser usada, em seguida, para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca. O papel da estratégia nessa busca é, primeiramente, focalizar a atenção em áreas por ela definidas e, em segundo lugar, identificar e eliminar possibilidades que com ela sejam incompatíveis.

De modo que, a estratégia torna-se desnecessária sempre que a dinâmica história de uma organização a leve aonde quer ir. Ou seja, quando o processo de busca já está orientado para as áreas preferidas.

No momento em que se está formulando estratégias, não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos que acabarão sendo descobertas. Portanto a formulação da estratégia deve basear-se em informações muito agregadas, incompletas e incertas a respeito das classes de alternativas.

Quando a busca identifica alternativas específicas, as informações mais precisas e menos agregadas que se tornam disponíveis podem levar a um questionamento da prudência da escolha original da estratégia. Portanto, o uso bem-sucedido da estratégia exige *feedback* estratégico.

Como tanto a estratégia quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos, eles parecem semelhantes. No entanto, são diferentes. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia representa os meios para se atingir esses fins. Os objetivos são regras de decisão de nível mais alto. Uma estratégia válida dentro de um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando os objetivos da organização são modificados.

Para Ansoff (1993, p.71) estratégia e os objetivos são intercambiáveis; tanto em momentos distintos quanto em níveis diferentes da organização. Assim, alguns atributos de desempenho (como participação no mercado) pode ser um objetivo da empresa num momento e ser sua estratégia em outro. Além disso, à medida que os objetivos e a estratégia vão sendo mais detalhados nos diferentes níveis da organização, acaba aparecendo uma relação hierárquica típica: os elementos da estratégia num nível gerencial mais alto transformam-se em objetivos num nível inferior.

Portanto para Ansoff, estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva imediata na empresa. Acima de tudo, é um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo dos administradores.

Estratégia é uma ferramenta potencialmente muito poderosa para lidar com condições de mudança que cercam a empresa hoje em dia; mas é complexa, sua introdução é dispendiosa e seu uso é caro. Não obstante, há indícios de que ela é compensadora.

A estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas. Portanto, merece atenção como uma ferramenta de

gestão, não apenas para a empresa como também para uma ampla gama de organizações sociais.

Segundo Padoveze (2004) planejamento é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente. Planos estratégicos não são garantia de sucesso. O planejamento estratégico será eficaz quanto às premissas que foram nele incluídas. O foco da controladoria estratégica é o planejamento estratégico. O planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir.

Segundo Costa (2006) os conceitos básicos utilizados no direcionamento das estratégias de uma organização, são o propósito, o ambiente externo, e a capacitação. Para construir um edifício, uma ponte ou uma grande obra, é necessário alicerçá-lo muito bem no terreno. E não será diferente no projeto e construção do futuro de uma organização. Mais quais são os fundamentos para as estratégias de uma organização?

Costa concorda com Ansoff no que diz respeito aos fundamentos, e coloca que também acredita que são: visão, missão; abrangência e posicionamento estratégico.

O propósito de uma organização pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser, no futuro, a sua vontade, seu desejo de agir. Enfim o propósito sintetiza sua vontade própria, sua auto-imagem e suas crenças básicas, transcendendo as circunstâncias, não se limitando nem pelo ambiente externo nem pela capacitação atual.

Ainda segundo Costa (2006) visão e missão são dois conceitos fundamentais distintos, mas complementares e intimamente ligados entre si, como se fossem duas faces da mesma moeda: o primeiro procura descrever o que a organização quer ser no futuro e o segundo resulta de uma reflexão sobre a razão da sua existência.

Segundo Gaj (2002, p.144) o planejamento estratégico contribui para o enriquecimento no processo da aprendizagem da gestão de empresas, adotando uma metodologia que obriga a pensar no futuro e envolvendo as partes interessadas para um trabalho em equipe. É destinado a definir, entre as oportunidades e ameaças e entre as alternativas, quais as que serão escolhidas para o futuro da organização. Como processo, possui uma estrutura clássica composta de várias etapas: missão; objetivos; pontos fortes e fracos; oportunidades e ameaças; alternativas estratégicas, escolha da estratégia entre alternativas; implementação; reavaliação.

A missão consiste em uma frase que define a proposta principal da organização. Em geral, esta frase, que é colocada no saguão de entrada das organizações, é bastante genérica, tentando em poucas palavras dizer o que a organização se propõe a fazer.

Os objetivos trata-se de fixar quais serão as metas a serem alcançados, o que se deseja. Abrange tanto os aspectos numéricos, como todo tipo de objetivo, como, por exemplo, a implantação de uma nova tecnologia.

Ainda Gaj (2002, p.145), análise tradicional que utiliza técnicas de *brainstorming* e que busca criar uma imagem comum sobre as fraquezas e as forças de uma entidade. O objetivo deste exercício é buscar neutralizar os pontos fracos empreendendo ações corretivas e fortalecer os fortes criando, dessa forma, uma invulnerabilidade perante os concorrentes. As fraquezas e as forças são mediadas sempre em relação às dos concorrentes.

Oportunidades e ameaças constituem as tendências do mundo exterior e sua observação permite adotar medidas para evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

Alternativas estratégicas consistem no mapeamento das possibilidades de crescimento, expansão, diversificação e desenvolvimento a partir do negócio atual, para opções alternativas. Trabalhar com opções é muito importante porque permite escolher a que, estrategicamente, melhor se "encaixe" com o futuro desejado, listadas as opções é possível partir para a escolha.

Neste caso, podem ser levados em conta fatores como: melhor resultado esperado sobre o investimento aplicado, ou melhor, estratégia de médio prazo. Importante é acreditar que é a melhor solução entre as alternativas e que todas as alternativas possíveis foram abordadas. Isto ainda não garante sucesso, mas é um processo racional que objetiva eliminar falhas e procurar os melhores caminhos.

Gaj (2002), afirma que estratégias bem definidas e não implementadas perdem rapidamente a sua validade. O processo de implementação pode encontrar resistências, os planos podem mudar entre a data de elaboração e a data da implementação, novos fatores ambientais podem provocar alterações e, dessa forma, existe necessidade de se fazer uma reavaliação. A reavaliação é feita periodicamente, tentando fazer com que os planos não fiquem defasados com as novas realidades. São feitos ajustes, e estes por sua vez afetam a missão, os objetivos, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças em transformação.

O planejamento estratégico é cíclico, geralmente coincidente com o ano fiscal, e exige participação de todos, especialmente fornecendo dados dos principais setores das organizações. É conveniente preocupar-se com o futuro, parar para pensar ou para elaborar cenários.

Segundo Hamel; Prahalad (1995, p.168) o planejamento estratégico é na prática, um “crivo da viabilidade”. É uma ferramenta para garantir que as questões de viabilidade sejam totalmente abordadas.

O autor questiona se temos esses recursos, se o mercado está pronto se o valor presente líquido é positivo. Essas preocupações do planejamento estratégico e a definição orçamentária são, em essência, usadas para rejeitar metas quando os meios para se atingir essas metas não estão prontamente disponíveis. Exigem que os gerentes “sejam realistas”, o que não é de todo mal! São questões legítimas, não há desculpas para estratégias mal elaboradas, descuidadas, mas o que acontece se uma empresa tentar empurrar uma ambiciosa intenção estratégica de dez anos crivo abaixo? Simplesmente não passa.

Segundo Chiavenato, (2004.p.234) o antigo conceito militar define estratégia como a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos empresariais, podemos definir a estratégia como a “mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo. Tática é um esquema específico de emprego de recursos dentro de uma estratégia geral. No plano militar, uma mobilização de tropa é uma tática dentro de uma estratégia mais ampla. O plano gerencial, o orçamento anual ou o plano anual de investimentos são planos táticos dentro de uma estratégia global a longo prazo. Uma guerra requer uma ou mais estratégias; cada estratégia requer proliferação de ações ou medidas táticas. O planejamento para cinco anos na empresa requer uma estratégia, a qual se liguem os planos táticos de cada ano compreendido nesse período.”

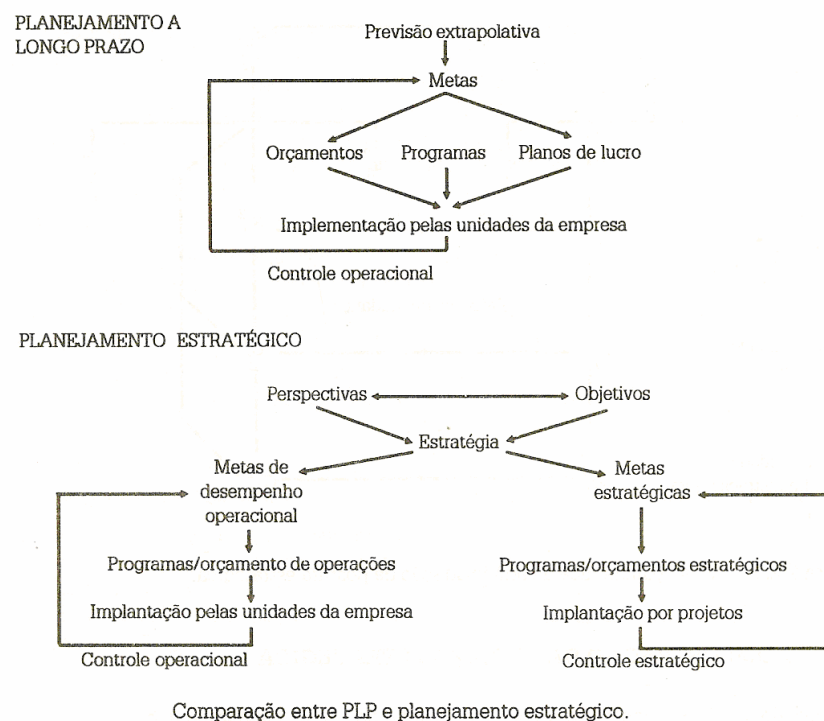
Voltando aos conceitos de Ansoff, (1993, p.36) planejamento em longo prazo e planejamento estratégico, são dois enfoques com diferenças básicas. Uma das diferenças citada pelo autor é: o planejamento em longo prazo (PLP) também chamado de planejamento empresarial e o planejamento estratégico envolve suas respectivas visões do futuro.

No planejamento em longo prazo, acredita-se que o futuro possa ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado. A alta administração tipicamente supõe que o desempenho futuro possa ser melhor do que o passado, e negocia metas correspondentes mais elevadas com os executivos de níveis inferiores. O processo tipicamente produz metas otimistas que não condizem completamente com a realidade. Em empresas bem administradas, os resultados ficam acima da projeção, mas sofrem o efeito de variação

irregular. Em empresas mal administradas, o desempenho efetivo também sofre esse efeito, mas fica abaixo da projeção.

No planejamento estratégico, não se espera necessariamente que o futuro represente um progresso em relação ao passado, e tampouco se acredita que seja extrapolável. Portanto, como a primeira medida, é feita uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas.

No PLP, as metas são detalhadas em programas de ação, orçamentos e planos de lucro para cada uma das unidades-chave da empresa. A seguir esses programas e orçamentos são implantados por essas unidades.



Fonte: Ansoff, 2003, p. 39

Figura 1 comparação entre PLP. e Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico substitui a extrapolação por uma análise estratégica detalhada que, conforme é mostrado na parte inferior da figura acima, compara as perspectivas com os objetivos para gerar uma estratégia. A etapa seguinte é estabelecer dois tipos de metas; as metas de desempenho em curto prazo e as metas estratégicas.

Os programas e orçamentos de operação orientam as unidades operacionais da empresa em sua atividade quotidiana de geração de resultados, e os programas e orçamentos

estratégicos são responsáveis pelo potencial futuro de lucros da empresa. O planejamento a longo prazo atende as necessidades de uma empresa quando o futuro é extrapolável a partir do passado, isto significa que o PLP permitirá enfrentar eficazmente os desafios ambientais nos níveis de turbulência entre 2,5 e 3,5. O planejamento estratégico torna-se necessário no nível 4 quando os desafios futuros passam a ser descontínuos.

Quando as buscas identificam alternativas específicas, as informações mais precisas e menos agregadas que se tornam disponíveis podem levar a um questionamento da prudência da escolha original da estratégia. Portanto, o uso bem-sucedido da estratégia exige *feedback* estratégico.

O processo de formulação de estratégias não resulta em nenhuma ação imediata. Em vez disso, estipula as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá. Portanto, a estratégia deve ser usada, em seguida, para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca. O papel da estratégia nessa busca é, primeiramente, focalizar a atenção em áreas por ela definidas e, em segundo lugar, identificar e eliminar possibilidades que com ela sejam incompatíveis.

Então a estratégia torna-se desnecessária sempre que a dinâmica história de uma organização a leve aonde quer ir. Ou seja, quando o processo de busca já está orientado para as áreas preferidas.

3.2 Ferramentas para desenvolver o planejamento estratégico

De acordo com Padovese (2004) um plano estratégico é uma visão específica do futuro da empresa, com as seguintes descrições:

- Como será o setor de atuação da empresa;
- Em quais mercados os competidores ela irá competir;
- Quais os competidores no mercado;
- Quais produtos e serviços a empresa estará oferecendo;
- Quem são e como são seus clientes;
- Que valor estará oferecendo a seus clientes através de seus produtos e serviços;
- Quais vantagens ela terá no longo prazo
- Qual será ou deverá ser a sua rentabilidade;
- Quanto será agregado de valor aos acionistas.

Informações analíticas necessárias para o planejamento estratégico SWOT.

O planejamento estratégico emerge de um processo de tradução das informações existentes em planos para atender as metas e os objetivos organizacionais. A base de todo o processo está em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar informações, além de consolidar idéias e conceitos baseados nessas informações para os processos decisórios subsequentes.

Os processos recomendado por Padovese (2004) é a análise do ambiente do sistema empresa, a empresa é um sistema inserido em outros sistemas maiores e é envolvida pelo ambiente externo, próximo e remoto, bem como tem o seu próprio ambiente interno. Então, um planejamento estratégico será tanto ou mais eficaz quanto mais eficazes, forem a interpretação e o julgamento de todas as variáveis e entidades desses ambientes.

A análise dos pontos fortes e fracos, das ameaças e das oportunidades (análise SWOT) é o procedimento mais recomendado.

- S STRENGTHS-forças- pontos fortes
- W WEAKNESSES- fraquezas-pontos fracos
- O OPPORTUNITIES- oportunidades
- T THREATS – ameaças

Alguns autores nacionais a chamam de análise FOFA, conforme suas iniciais.

As forças e fraquezas referem aos aspectos internos das organizações, comparados com a competição e as expectativas do mercado, isto é, se comparativamente os negócios atuais estão relativamente bons ou não. Essa análise deve ser confrontada com os objetivos da empresa, que indicará quais áreas de forças ou fraquezas provavelmente serão importantes no futuro. As ameaças e oportunidades dizem respeito ao ambiente externo e devem identificar potenciais problemas que os fatores ambientais poderão trazer no futuro para a empresa. Além disso, as oportunidades podem revelar áreas a serem trabalhadas, que podem, inclusive, mudar os objetivos da empresa.

Os principais fatores do ambiente externo são: concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, ambientes econômicos, sociais e político, fatores legais e regulatórios, demografia, clima e desenvolvimento tecnológico.

Segundo Ansoff (apud Chiavenato, 2004.p.235) são várias as categorias de estratégias, pois cada empresa se enquadra em uma delas quando busca objetivos em longo prazo.

Sua tipologia de estratégias é a seguinte:

- Máximo rendimento atual. É uma estratégia que extrai o máximo de seu ativo e eleva ao máximo a liquidez de caixa, visando sobreviver para produzir rendimentos.

- Ganhos de capital. É uma estratégia que busca lucratividade no longo prazo. É típica de empresas que querem atrair capital.
- Liquidez de patrimônio. É uma estratégia que busca atrair compradores, procurando demonstrar flexibilidade patrimonial, mesmo que com baixa rentabilidade. É típica de empresas que querem abrir seu capital ou fundir-se com outros grupos empresariais.
- Responsabilidade social. É uma estratégia focada em questões comunitárias ou ecológicas, com as quais o seu interesse está identificado. É o caso de fabricantes de papel com campanhas de proteção às reservas florestais para proteger seus interesses em longo prazo.

Filantropia. É uma estratégia que aplica recursos em objetivos não-econômicos ou instituições não-lucrativas (como fundações científicas ou humanitárias).

3.3 Elaboração da estratégia

Segundo Hausner (2007), na elaboração das estratégias é necessário levar em conta o espaço coberto pela vocação e pelo campo de atuação, pois só assim será possível a empresa crescer adequadamente. Essa tarefa pode ser dividida em duas partes: estratégias internas e estratégias externas.

Formular estratégias internas significa avaliar o potencial futuro de cada área de negócios em relação às metas da empresa. Nesse caso, dois fatores impactam a força de uma área de negócios: a atratividade e o crescimento do mercado e a participação deste mercado comparada com a do maior concorrente.

Ainda segundo Hausner (2007), taxa de crescimento é um parâmetro para se medir o volume de vendas em um mercado em épocas diferentes. Por meio da taxa de crescimento do mercado pode-se detectar se ele está ou não em crescimento, e qual o potencial a explorar. Pode-se medir a taxa de crescimento do mercado em termos de unidades vendidas ou em volume de dinheiro. Diversas fontes de informação podem ser consultadas.

Um fator que influi na estratégia interna é a participação relativa de mercado. A participação de mercado é a fatia, em termos percentuais, que a empresa tem do volume total do setor. Assim, fala-se constantemente que certa empresa tem X % do mercado, o que pode significar participação em reais, números de clientes, ou unidades vendidas.

Para calcular a participação de mercado, é preciso saber o volume total de vendas (de todas as empresas do segmento), em um determinado período de tempo, que pode ser de um

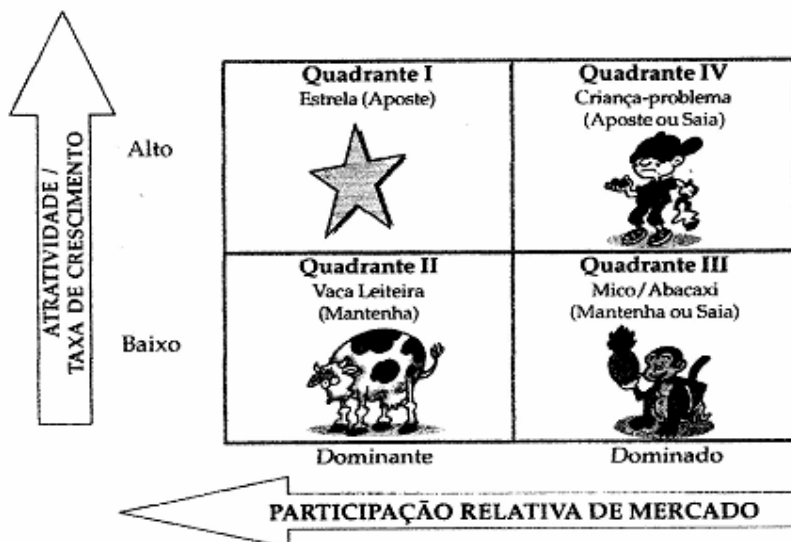
dois, ou três anos; o volume de vendas da área de negócios e os maiores concorrentes precisam ser bem considerados nesse período de comparação.

Hausner (2007) afirma que quando se trata de micro ou pequenas empresas, o mais difícil é obter dados de concorrentes, pois comparar com dados de grandes empresas não é o ideal. Por isso, se as informações não estiverem disponíveis, é recomendável fazer uma estimativa, não um chute, baseada no conhecimento dos concorrentes, nos clientes, e no pessoal de vendas.

Não há necessidade de se calcular a participação de forma precisa. A posição da empresa em relação aos principais concorrentes é o que interessa. É necessário saber se o concorrente principal tem maior, igual ou menor participação. Essa informação é importante, pois vai permitir à empresa planejar a estratégia de forma adequada.

Segundo a gerente de vendas da Fátima Modas nos colocou, essa pesquisa é feita na loja, diretamente com os próprios clientes, de forma sutil ao atender os clientes, é colocado questões no meio do atendimento nas quais os clientes respondem o quanto gastam no concorrente, e o que eles comprem em relação a produtos similares nesse concorrente.

Colocando-se a atratividade e a taxa de crescimento no eixo vertical, e a participação relativa de mercado no eixo horizontal, é possível construir uma matriz das implicações estratégicas de uma área de negócios, como mostra a figura seguir:



Fonte: Hausner; Leite; Monobe, 2007, p.59.

Figura 2 Matriz BCG

Conforme *Hausner (2007, p.60)*, dependendo do quadrante em que uma área de negócios pode estar situada é possível visualizar algumas implicações estratégicas:

- Quadrante I, forte posição competitiva, mais alto crescimento e atratividade. A área de negócios é uma estrela. Nesse caso, a área de negócios tem vantagem competitiva; é só apostar nela. Estar atenta ao perigo, pois um mercado em crescimento, sempre atrai concorrentes.
- Quadrante II, posição competitiva forte, com baixo crescimento e atratividade; é a “vaca leiteira”. A empresa domina um mercado de baixo crescimento. A empresa vai tirar o leite desse mercado até onde der, sem investir muito, pois tentar uma ação competitiva pode adiantar pouco.
- Quadrante III, posição competitiva fraca com baixo crescimento e atratividade. Esse é um “mico” ou um “abacaxi”. O mercado cresce, mas quem manda são os concorrentes. Se o fluxo de caixa for positivo, pode-se manter a empresa. Caso contrário, é melhor encerrar as atividades, já que a empresa não tem vantagem competitiva; pois o futuro será sombrio.
- Quadrante IV, posição competitiva baixa com forte crescimento e atratividade. A empresa não tem boa posição, mas o mercado tem alto crescimento e é promissor. Por isso, se chama “criança problema”. A criança-problema pode tornar-se uma estrela. A história também registra casos em que verdadeiras “estrelas” se tornaram “micos” até desaparecerem do mercado. É uma questão de ação e decisão estratégica.

Segundo as pesquisa deste estudo, a empresa Fátima Modas se encontra na posição IV, sendo classificada como criança problema, pois sua situação relatada nos documentos internos demonstra que sua participação relativa no mercado está baixa, e sua taxa de crescimento também está em queda em relação a anos anteriores, pois apesar de ter como ponto forte seu atendimento, e sua linha de produtos de boa qualidade, não está sendo suficiente para gerar um bom fluxo de caixa. Esse motivo tão relevante para empresa, fez com que sua proprietária procurasse ampliar seus conhecimentos, para tomar decisões mais acertadas, buscando compreender como implantar um planejamento estratégico para evitar a falência de sua última loja, pois consta no histórico desta monografia que a proprietária “perdeu” duas lojas por falta de organização, conhecimento de como utilizar a melhor forma seus recursos, ou seja, ter um planejamento estratégico para enfrentar as situações oscilantes do mercado como um todo; e assim reverter a situação em que se encontra.

Segundo Padovese (2004) depois da interpretação do ambiente em que a empresa está a consciência de todos aspectos em que ela está envolvida, faz-se necessário elaborar a estratégia e traduzi-la em um plano formal.

A estratégia a ser adotada deve estar em consonância com a missão da empresa, suas metas e objetivos. Basicamente, a estratégia é uma visão de longo prazo, que pode ser até configurada em número de anos. Não existe um horizonte temporal definido para o planejamento estratégico, mas pensar no mínimo para os próximos dois anos até um horizonte de cinco a oito anos é razoável. Em nosso exemplo, estamos imaginando visualizar a empresa para os próximos cinco anos, e o que devemos fazer agora, para que o que está se vislumbrando possa ocorrer. O plano estratégico deve conter claramente as intenções que a empresa tem, e como ela deve proceder com o máximo possível de dados quantitativos das metas incorporadas no plano estratégico. *Balanced Scorecard* (controle de metas estratégicas). Como complemento das medidas de desempenho não financeiras, há proposta da adoção do conceito de *balanced scorecard* (literalmente; cartão de marcação balanceado), objetivando unir a visão estratégica com as fases de execução e controle do processo de gestão empresarial.

Segundo Kaplan; Norton (1997, p.21), medir é importante: “O que não é medido não é gerenciado”. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivado de suas estratégias e capacidades. Infelizmente, muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras. O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo.

Para Hamel; Prahalad (1995, p.167) a arquitetura estratégica de uma empresa e sua intenção estratégica geral precisam estar alicerçadas sobre uma profunda compreensão das possíveis discontinuidades, intenções da concorrência e necessidades dos clientes, em constante mudança. Entretanto, a intenção estratégica de uma empresa deve representar uma ambição que vá além dos atuais recursos e capacidades da firma. Infelizmente, os critérios de planejamento e definição de orçamentos freqüentemente conspiram contra o

comprometimento da empresa com um objetivo que esteja além da gama de recursos disponíveis no momento.

Segundo Tzu (2006, p.42), se numericamente é o mais fraco, procura a retirada. Se tens menos tropas do que ele, evita temporariamente o seu assalto inicial. Há probabilidades de mais tarde conseguires atingi-lo num ponto fraco. Nesse caso, anima-te e, com determinação, busca a vitória. Se o inimigo é forte e eu sou fraco, providencio a retirada temporariamente e não ataco. Isto no caso de as qualidades e coragem dos generais e das tropas serem as mesmas. Porém, se eu estiver organizado e o inimigo em desordem, se eu estiver atento e o inimigo, descuidado, nesses casos poderei enfrentá-lo em batalha. Se em todos os aspectos é inferior, trata de evitá-lo, pois uma pequena força não passa de um pequeno saque de outra mais poderosa.

Segundo Chiavenato (2004, p.244), a estratégia tem enormes vantagens e desvantagens.

Para cada vantagem associada à estratégia corresponde uma desvantagem associada a saber:

a) A estratégia fixa a direção e norteia as atividades da organização.

Vantagem: o papel primordial da estratégia é mapear o curso da organização para que ela possa navegar coesa por meio do seu ambiente de negócios.

Desvantagem: a direção estratégica pode-se transformar em um conjunto de viseiras para ocultar perigos em potencial. Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas é a maneira perfeita para colidir com um iceberg. A direção é importante, mas é melhor movimentar-se para frente olhando para cada lado, para poder modificar o comportamento de um instante para o outro.

b) A estratégia focaliza e integra o conjunto de esforços organizacionais.

Vantagem: a estratégia promove a coordenação das atividades para evitar que as pessoas puxem em direções diferentes.

Desvantagem: o pensamento grupal surge apenas quando o esforço é bastante focalizado e pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades.

c) A estratégia define a organização e os seus rumos.

Vantagem: a estratégia proporciona uma forma envolvente para que as pessoas possam entender a organização e distingui-las das demais. A estratégia provê significado daquilo que a organização está fazendo.

Desvantagem: definir a organização com excesso de exatidão pode simplificar as coisas e até certo ponto estereotipar seu comportamento, perdendo a visão da riqueza e da complexidade do todo.

d) A estratégia proporciona consistência interna.

Vantagem: a estratégia reduz ambigüidade e proporciona ordem e consistência. Ela funciona como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo dos negócios e, com isso, facilitar a ação.

Desvantagem: muita consistência leva à rotina. A criatividade provém da inconsistência e permite descobrir novas combinações de fenômenos até então separados. Estratégias e teorias não são realidades, mas representações ou abstrações da realidade nas mentes das pessoas. Ninguém jamais viu ou tocou uma estratégia. Uma estratégia pode ter um efeito perigoso de informação falsa ou distorção. Esse é o preço de se ter uma estratégia.

Contudo, deixar de fazer estratégia é o mal maior. Deixar de usar administração estratégica é uma loucura. Significa deixar o barco ao léu e ao acaso. Modernamente, as estratégias organizacionais estão sendo desenhadas com muita participação de todas as pessoas, com pouca formalização e muita flexibilidade. Afinal, estamos em um mundo em constante mudança e a estratégia precisa ser suficientemente ágil para acompanhar essa mudança continuada.

3.4 Planejamento estratégico voltado para pequenas empresas

Segundo Kotler (2003, p.44), muitas discussões sobre planejamento estratégico são voltadas para grandes empresas, com muitas divisões e produtos.

Entretanto, as pequenas empresas também podem se beneficiar de um bom planejamento estratégico. Enquanto muitas delas começam com extensos planos de negócios e de marketing que são utilizados para atrair investidores potenciais, o planejamento estratégico, quando os negócios estão andando, freqüentemente é deixado em segundo plano.

Empreendedores e presidentes de pequenas empresas são mais propensos a gastar seu tempo apagando incêndios do que planejando; mas o que uma pequena empresa deve fazer quando se vê com muitas dívidas, quando seu crescimento supera sua capacidade de produção ou quando está perdendo participação de mercado para um concorrente com preços mais baixos? O planejamento estratégico pode ajudar os administradores dessas empresas a antecipar essas situações e a determinar como preveni-las ou lidar com elas.

(KOTLER 2003, p. 44).

A empresa Fátima Modas conseguiu associar a teoria mencionada por Kotler com sua experiência, segundo a pesquisa efetuada, a empresa passou por uma fase na qual seu

crescimento ultrapassou sua capacidade de produção, chegou a abrir mais duas unidades, momento em que a empresa ficou sem controle de seus negócios, pois já não sabia como administrar suas lojas, o que acarretou uma seqüência de problemas, inclusive a perda de duas filiais que serão mais bem explicados na seção 5 “estudo de caso” desta monografia.

Atualmente a empresa em estudo, tomou conhecimento de que é possível buscar uma alternativa, para melhor administrar seus negócios, está se empenhando em elaborar de forma clara sua missão, contendo seu principal objetivo, estabelecendo quais são suas metas, buscando conhecer seu ambiente externo e interno, fazendo análise do mercado para depois tomar decisões.

Kotler (2006, p.44) [...] oferece um exemplo de como uma pequena empresa pode utilizar ferramentas de planejamento estratégico muito simples para registrar seu desenvolvimento.

Uma grande quantidade de textos diz que há três pontos fundamentais para uma pequena empresa: fluxo de caixa, fluxo de caixa e fluxo de caixa. Concordo que esses pontos são importantes, mas há três pontos que são ainda mais importantes: planejamento, planejamento, planejamento. *Patton (apud KOTLER 2006, p.44).*

O processo de planejamento desta pequena empresa mencionada por Kotler depende de uma avaliação da empresa, de seu lugar no mercado e de suas metas, inclui os seguintes passos:

- Identificar os principais elementos do ambiente de negócios em que a organização tem operado nos últimos anos.
- Descrever a missão da organização em termos de sua natureza e função para os próximos dois anos.
- Explicar as forças internas e externas que causarão impacto na missão da organização.
- Identificar a principal força que direcionará a organização no futuro.
- Desenvolver um conjunto de objetivos de longo prazo que mostrará o que a organização vai se tornar no futuro.
- Esboçar um plano geral de ação que defina os fatores financeiros, logísticos e de pessoal necessários para integrar os objetivos de longo prazo na organização toda.

Avaliando os passos acima descritos, a pesquisa dessa monografia mostra que a situação encontrada na empresa Fátima Modas é idêntica à citação acima, pois a empresária afirmou que vive “apagando incêndios” e que se tivesse conhecimento de um planejamento estratégico poderia ter se antecipado e ou evitado os problemas que enfrenta nesse momento.

Ainda segundo Kotler (2003, p.47), uma vez definida a estratégia de marketing competitiva, a empresa está pronta para começar a planejar os detalhes do *mix* de Marketing, um dos principais conceitos do marketing moderno. *Mix* de marketing pode ser definido como um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado alvo. Consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto. As diversas possibilidades podem ser agrupadas em quatro grupos de variáveis conhecidas como os '4Ps': produto, preço, praça e promoção. Conforme figura a seguir:



Fonte: Kotler, (2003, p.47).

Figura 3 Os 4Ps do mix de Marketing

Kotler (2003, p.48), explica as variáveis:

- Produto significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo. Assim, o produto de um *Ford Taurus* consiste em porcas e parafusos, velas, pistões, faróis dianteiros e milhares de outras peças. A *Ford* oferece muitos estilos de Taurus e dezenas de opcionais. O carro vem totalmente equipado e com uma garantia que é tão parte do produto quanto o escapamento.
- Preço é a quantia de dinheiro que os clientes têm de pagar para obter um produto, os preços são negociados com cada cliente, oferecendo descontos, aceitando carros usados e estabelecendo condições de pagamento para se ajustar ao cenário competitivo e fazer com que o preço se alinhe à percepção que o comprador tem do valor do carro.

- Praça envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível aos consumidores-alvos.
- Promoção envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo.

Baseando nesses conceitos sobre produto, preço, praça e promoção, é possível notar que uma estratégia voltada para os “4Ps” na empresa em estudo, pode ser uma sugestão de solução, para parte de seus problemas com relação ao seu ponto comercial, e os produtos.

Seguindo o contexto desta seção, baseando-se nos autores citados, mais a experiência relatada da empresa estudada, a pesquisa chama a atenção para a importância do planejamento estratégico na sobrevivência das microempresas, pois quando se tem um planejamento estratégico bem definido, se deduz que: a empresa tem conhecimento de sua missão; visão; seus objetivos estão traçados, esta empresa sabe aonde quer chegar, conhece qual problema tem quer resolvido, tem conhecimento de como usufruir da melhor forma de todos os seus recursos, para que alcance o sucesso almejado. Assim fundamentada na pesquisa dos autores conhecidos como autoridades no assunto de planejamento estratégico, dentre eles Ansoff, Kotler, Porter, Chiavenato, Costa, Cobra, Fischmann, é possível afirmar que o planejamento estratégico apesar de ser trabalhoso e caro, pode evitar em grande proporção as falências das microempresas, preparando-as para o caminho do sucesso.

Após termos compreendido que o planejamento estratégico pode colaborar tanto com as grandes empresas, como com as MPEs, daremos sequência a pesquisa abordando o setor de modas na próxima seção.

SEÇÃO 4 SETOR DE MODAS

O objetivo desta seção é chamar a atenção para um setor significativo no mercado brasileiro, pois segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) o Brasil está na lista dos 10 principais mercados mundiais da indústria têxtil, bem como entre os maiores parques fabris do planeta; é o segundo principal fornecedor de índigo e o terceiro de malha, está entre os cinco principais países produtores de confecção e é hoje um dos oito grandes mercados de fios, filamentos e tecidos.

4.1 História da moda

Segundo Callan (2007), a história da moda iniciou em 1840, quando surgiu a máquina de costura, que estabeleceu base para a indústria de *prêt-à-porter*. A história concentra-se nas principais capitais da moda dessa época: Paris, Londres, *New York*, Roma e Milão, pois foi a partir dessas cidades que surgiu o principal impulso da moda, embora outros lugares, como *Hollywood*, também tenham dado sua contribuição.

O primeiro estilista digno de nota foi *Charles Worth*. Um inglês em Paris era considerado uma celebridade, cujos dons para o marketing e a publicidade, combinados a um talento inquestionável, estenderam sua influência para muito além do guarda roupa dos bens vestidos. Nele podemos vislumbrar um criador de moda dos tempos modernos. Foi quem abriu caminho para outros grandes nomes do início do século XX.

As viagens e os meios de comunicação espalharam a notícia. *Patou* levou modelos dos Estados Unidos para mostrar às alegres roupas da década de 20.

Duas mulheres assumiram as rédeas nas décadas de 20 e 30: *Chanel* e *Schiaparelli*. As idéias de *Chanel* continuam vivas; seu estilo era tão informal, desestruturado e descomplicado quanto ela mesma era complexa. *Elsa Schiaparelli*, com suas roupas espirituosas e irreverentes trouxe, humor a moda buscando no mundo da arte as idéias mais avançadas para usa-las em seus modelos. Graças a ela, moda e arte se fundiram, e a moda nunca mais foi levada tão a sério.

Durante a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos perderam o contato com Paris e começaram a seguir seus próprios caminhos. Na capital francesa a moda se manteve estagnada até 1947, quando *Dior* atraiu a atenção de todos. Embora estilistas parisienses estivessem trabalhando desde 1939, para criar um novo estilo, que em 1947 ficaria como o *New look*, foi *Dior* quem o lançou e é a ele que esse estilo será irrevogavelmente ligado.

A alta costura de *Balmain* e *Balenciaga* dominou a década de 50, mas isso mudaria na década seguinte, quando *Saint-Laurent* levou a moda de rua à passarela, e muitos tabus foram quebrados na onda da cultura *pop*. *Mary Quant* tornou-se a heroína dos anos 60. A “sóbria década de 70” assistiu à ascensão de dois estilistas influentes nos Estados Unidos: *Ralph Lauren*, que captou a essência da América aburguesada ao romantizar o passado pioneiro; e *Calvin Klein*, cuja as formas simplificadas transmitem um visual sem adornos e minimalista. Depois da revolução do vestuário nos anos 60, os anos 70 voltaram-se para a modernização de propostas clássicas ou, no outro extremo, para trajes de discoteca, moda étnica e “trajes executivos” para mulheres. No final da década, surgiram os japoneses: *Miyake*, *Kawakubo* e *Kansai Yamamoto* construíram uma ponte não só do Oriente para o Ocidente, mas também da década de 70 para a de 80. Eles lançaram a sobreposição de peças e, com isso, uma nova forma de encarar as roupas. Seu legado atravessou os anos 90 com o *look* minimalista, e suas idéias foram reexploradas pelos “desconstrucionistas”.

O final do século XX foi marcado por um clima que nasceu com a revolução de costumes dos anos 60, e levou criadores a olharem, cada vez mais, para as ruas e para a cena urbana multicultural em busca de inspiração. Estilistas como *Vivienne Westwood* uniram moda a sexo agressivo e cultura jovem anárquica. Foi nas ruas que nasceu grunge, uma revolução tão importante como a que ocorreu nos anos 60. Os “desconstrucionistas”; como os belgas *Martin Margiela* e a *Ann Demeulemeester*, desafiaram todo o conceito de vestuário ao reduzir os trajes a seus componentes básicos, rasgando e esfarrapando roupas; reposicionando mangas, zíperes e golas; fazendo experimentos com tecidos inusitados.

A moda também foi influenciada pelos criadores de figurinos para o cinema, principalmente no início do século XX. Embora o impacto da televisão tenha sido mais geral, o poder de suas imagens; homens do espaço com macacões, exércitos com fardas de combate, *hippies* e até tribos africanas pouco conhecidas, ajudou a difundir, ou mesmo iniciar, uma tendência.

Ilustradores também estão incluídos aqui. Na virada do século XX, mais de cem periódicos de moda eram publicados em Paris. Os artistas da *Gazette du Bon Ton* lançaram o seu. As criações de *Bakst* para o teatro influenciaram a moda anterior à Primeira Guerra Mundial, enquanto *Barbier e Lepape* caracterizaram a mulher da época, assim como Eric faria trinta anos depois. Quando a fotografia se tornou a forma visual dominante, *Steichen*, *Hoyningen-Huene* e *Horst*, seguidos por *Avedon*, *Penn*, *Parkinson* e, mais tarde *Bailey*, trouxeram suas interpretações pessoais de humor e estilo. *Bruce Weber* eliminou o artifício de gênero.

A moda não atrairia tanta atenção sem os editores de revista, cujo os olhos selecionam os estilos de amanhã , e cujas mãos contratam talento e a habilidade de hoje. *Conde Nast, John Fairchild, Edna Wooman Chase, Diana Vreeland, Carmel Snow* são nomes tão reverenciados hoje quanto os estilistas que eles mostravam em *Harper's Bazaar, Vogue e Womnen's Wears Daily*.

Há aqueles que seguem lado a lado com a moda, e às vezes a conduzem: *Cartier, Schumberger e Kenneth Jay Lane*, por exemplo, nas jóias; *Ferragamo, Vivier e Blahnik*, em sapatos; *Paulette, Reboux, Daché e Treacy*, em chapéus; *Hermes e Gucci*, em acessórios. *Jaqueline Kennedy Onassis, Brigitte Bardot, Jawaharlal Nehru, Dwight D. e Madonna*, são citados aqui porque estão entre as pessoas que influenciaram a moda ou deram seu nome a uma peça de roupa ou a um estilo.

A moda também é o resultado da interação dos estilistas com brilhantes mentes comerciais, industriais e científicas. O desenvolvimento das roupas para ginástica, por exemplo, está diretamente relacionado ao processo na fabricação de fibras e tecidos. No campo de roupa íntima, o avanço dos tecidos também foi significativo. As numerosas e pesadas peças do século XIX foram substituídas por outras, mais leves. Mais de uma peça íntima passou a ser peça externa; o penhoar transformou-se em vestido de chá e, finalmente, em vestido diurno; o sutiã e a calcinha viraram os biquínis: o espartilho preparou o caminho para o maiô; a camisa íntima, a princípio usada como camisola ou sob o espartilho; combinações e bustiês tornaram-se trajes para a noite.

A moda é um reflexo mutável do que somos e dos tempos em que vivemos. As roupas revelam nossas prioridades, nossas aspirações, nosso liberalismo ou conservadorismo. Contribuem muito para satisfazer necessidades emocionais simples ou complexas, e podem ser usadas, consciente ou inconscientemente, para transmitir mensagens sexuais sutis ou diretas, emprestam cor forma a nosso ambiente e dão forma a nossos sentimentos. Como mostra esta história, as roupas e os estilistas que as criaram são a primeira e a última palavra da linguagem que é a moda.

4.2 A moda no Brasil

Segundo a ABIT, o Brasil é um país de misturas, uma nação que desde o seu nascimento foi criada a partir de uma intensa mescla cultural. Até hoje o país é definido pelas suas combinações inovadoras: de design com técnicas tradicionais, de grandes belezas

naturais, com ferramentas tecnológicas e de preservação do meio ambiente com o trabalho social.

Assim também é o setor têxtil e de confecção nacional, que compreende mais de 30 mil empresas e gera 1,65 milhões de empregos em toda a sua extensa cadeia, que inclui fios, fibras, tecelagens e confecções.

Com auto-suficiência de algodão os criadores brasileiros podem deixar a imaginação fluir, misturar matérias-primas e desenvolver produtos exclusivos, impulsionando cada vez mais o setor e mantendo o país entre os seus grandes produtores.

Um dos motivos deste sucesso é a diversidade. Pela sua extensão territorial e variedade cultural, cada região brasileira atua de modo diferenciado, inovando nos meios de produção e no tratamento dos tecidos.

Mas todas essas empresas sejam pequenas cooperativas ou grandes corporações possuem algo em comum: o respeito ao meio ambiente e a busca constante por alternativas sustentáveis, gerando o retorno necessário às comunidades nas quais estão inseridas.

Para auxiliar as empresas brasileiras a crescer nacional e internacionalmente a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) com o apoio do Brasil a Agência de Promoção e Exportações (APEX) e Investimentos, criou em 2001, o Programa Estratégico da Cadeia Têxtil Brasileira (TEXBRASIL).

A missão do programa é apoiar e preparar as empresas do setor para apresentar, de maneira organizada, os produtos brasileiros no mercado internacional. Utilizando diversas ferramentas e ações, o TEXBRASIL objetiva o aumento da plataforma de empresas brasileiras exportadoras, incentivando a inserção das mesmas no mercado globalizado.

Segundo Callan (2007, p.20) Zuzu Angel, costureira e estilista de moda feminina ativista política, nascida em Minas Gerais, *Zuleika Angel Jones* radicou-se no Rio de Janeiro e foi um dos primeiros nome da moda nacional a se inspirar na cultura popular brasileira. Em suas criações, utilizava a chita, a renda do Norte, pedras semipreciosas e bordados com fragmentos de bambu, madeira e concha, entre outros materiais incomuns nas décadas de 60 e 70. Sua logomarca era um anjo.

No início da década de 70 abriu uma boutique com uma moda inédita, que desfilava nos Estados Unidos, onde vendia as roupas. Em sua homenagem, Chico Buarque compôs “Angélica”. Teve clientes internacionais como *Joan Crawford*, *Kim Novak*, *Veruska*, *Liza Minelli*, *Jeannette Shrimpton* e *Margot Fontein*. Em 2001 Ronaldo Fraga homenageou-a com a coleção “Quem matou Zuzu Angel”. Sua vida foi contada no filme *Zuzu Angel* (2006), dirigido por Sérgio Rezende.

De acordo com Callan (2007, p.25) Vera Arruda, alagoana de Maceió é mais uma estilista, que deixou sua marca inconfundível e criativa em peças que misturavam bordados, crochês, *lurex*, franjas, aplicações, tecidos populares e técnicas do artesanato nordestino. Usando cores vivas, jeans e peças de brechó, criou um universo feminino, com referências ao Retrô e ao pop. Desenvolveu coleções para *Ellus* e Rosa Chá, e figurinos para o *shou-biz* nacional. A marca continua em atividade coordenada pelo marido e pela irmã da estilista.

Ainda segundo Callan (2007, p.28) Simão Azulay é mais um estilista brasileiro a se destacar no mundo da moda, nascido no Pará e radicado no Rio de Janeiro a partir de 1965. Simão criou três marcas: *San Sebastian*, *Chez Simon* e *Yes, Brazil*, esta última a mais famosa, fundada em 1980. A *Yes, Brazil* foi responsável por criar um estilo carioca, transportando para a moda *Hippie* o clima do tropicalismo, com jeans *delavés* tacheados, camisas em cores luminosas e roupas de estilo militar, usadas por artistas como Gilberto Gil e Caetano Veloso. Após a morte do estilista, (1988) a marca perdeu importância, embora continue em atividade.

Novamente segundo Callan (2007, p.54) Gil Brandão, modelista e ilustrador, pernambucano de Recife, formou-se em medicina e arquitetura e mudou-se para o Rio de Janeiro em 1948, onde começou a fazer ilustrações para revista *Fon Fon*. Sua influência na moda brasileira surgiu com a publicação semanal de seus moldes nas páginas do jornal do Brasil, auxiliando o trabalho de muitas costureiras, numa época que o *prêt-à-porter* ainda era incipiente e as roupas eram feitas por encomenda.

Em se falando de moda brasileira, Callan (2007, p.57) destaca a modelo brasileira Gisele Bündchen, nascida em Horizontina, Rio Grande do Sul, descoberta em um *shopping center*. Por sua beleza, sensualidade e profissionalismo, tornou-se uma das modelos mais importantes do mundo e uma das mulheres mais ricas do planeta, segundo a revista americana *Forbes*. Nos anos 90, seu tipo exuberante chamou a atenção do fotógrafo Mario Testino e da editora da Vogue americana *Anne Wintour*. Sua entrada na moda marcou o início de um ciclo estético com predomínio de formas feministas curvilíneas e abriu caminho para a moda e as modelos brasileiras no exterior. Retratada em inúmeras capas de revista, editoriais de moda e publicidade, Gisele transformou-se em ícone internacional de beleza e em uma das mulheres mais fotografadas da história.

Outro nome citado por Callan (2007, p.90) é Clodovil Hernandez, costureiro, nascido no interior de São Paulo, mudou para capital do estado em 1956, onde passou a vender seus desenhos. Na década de 60, abriu seu ateliê de alta-costura e a partir de então ficou conhecido pelos modelos exclusivos que desenhou para as damas da alta sociedade brasileira. Começou

a trabalhar na tv na década de 80. Seus vestidos se baseiam em técnicas da alta costura parisiense, aos quais acrescenta motivos do artesanato brasileiro.

Mais uma referência brasileira no mundo da moda, esta é dirigida a Glória Coelho, estilista nascida na Bahia e radicada em São Paulo. Deu início a sua própria marca em 1974. Nos anos 80, ao participar do curso de estilismo do *Studio Berçot*, ministrado por Marie Rucki na casa *Rhodia*, em São Paulo, Glória Coelho percebeu como unir emoção e raciocínio no desenvolvimento do conceito de uma coleção. A marca G Glória Coelho, hoje apenas Glória Coelho, é referência de moda conceitual e pesquisa de ponta.

Em suas coleções, a inspiração história e o futurismo cibernético conseguem tomar forma de roupa, em geral confeccionada com tecidos tecnológicos.

Alexandre Herchcovitch, estilista de moda feminina e masculina nascido em São Paulo. Um dos maiores nomes da moda brasileira contemporânea, *Herchcovitch* ingressou no curso de moda da Faculdade Santa Marcelina em 1990. Começou produzindo camisetas e roupas para *shows do underground* paulistano, apostando na releitura dos padrões estéticos tradicionais. Ainda em 1990, lançou a primeira versão do logotipo com dois crânios, presente em suas etiquetas até hoje. Sua produção foi mostrada em pequenos desfiles até a formatura, em 1993, mas foi no ano seguinte que lançou a marca oficialmente. Além de desfilar em São Paulo, apresenta suas coleções nas semanas de moda em Londres, Paris e *New York*. Além das coleções, *Herchcovitch* desenvolve produtos com sua assinatura para várias empresas. O universo do estilista reúne referências que vão da alta-costura à contracultura, do passado ao futuro, influenciando marcas nacionais e estrangeiras e colocando-o entre os nomes de maior destaque do cenário da moda internacional de ponta. (CALLAN, 2007, p.161).

Segundo Callan (2007, p.107) Dener Pamplona de Abreu costureiro paraense nascido em Belém, Em 1951 abriu seu ateliê em São Paulo, passou a vestir clientes como as primeiras-damas *Sara Kubitchek* e Maria Teresa Goulart. Em 1968, fundou a Dener Difusão Industrial de Moda e cinco anos depois, com outros costureiros, a Associação da Moda Brasileira. Publicou dois livros: a autobiografia, *Dener, o luxo*, e o manual *Curso básico de corte e costura*. Rival de Clodovil foi premiado várias vezes no Brasil e no exterior. Figura polêmica e destacada das décadas de 60 e 70, foi um dos maiores nomes da moda brasileira de todos os tempos, ao unir seu talento à habilidade para o marketing pessoal. Muitas de suas criações de alta-costura resultavam em roupas de tecidos preciosos, bordados com conchas, pedras e cânhamos, fazendo referência à cultura brasileira.

Reinaldo Lourenço, estilista paulista de moda feminina. Autodidata, entrou no mundo de moda aos quinze anos. Nos anos 80, foi assistente da indústria têxtil e consultor de moda, *Costanza Pascolato* e, da estilista Glória Coelho, com quem é casado e tem um filho, também estilista Pedro Lourenço. Em 1984, lançou sua grife e se especializou em *Marie Rucki*, do

studio berçot. Suas coleções são conhecidas pelo requinte e pela pesquisa autoral de ponta. Sua moda é contemporânea, com influências da música, da década de 80 da cultura urbana.

Estilista paraense, Lino Villaventura. Depois de se radicar em Fortaleza, a partir de 1978 passou a criar e confeccionar roupas artesanais em pequenas tiragens. Como a região tinha poucos fornecedores para as confecções locais, Lino desenvolveu maneiras próprias de tingir os tecidos e utilizou a mão-de-obra de rendeiras e bordadeiras locais, além de materiais nativos e inusitados como o couro de tilapia e a casca de coco em bordados. A marca surgiu em 1982, com a abertura da boutique em Fortaleza, em parceria com a mulher, Inez. Um dos representantes mais significativos da moda brasileira, Lino reúne referência regional e internacional. Sua moda é autoral, exuberante, com referências a movimentos artísticos em especial.

Como estamos falando de moda no Brasil, a Daslu não poderia deixar de ser citada nesta monografia, pois essa empresa de multimarcas paulistana, fundada em 1958, por Lúcia Piva de Albuquerque e Lourdes Aranha, começou como uma boutique fechada de roupa importada, cresceu até se transformar, em meados dos anos 80, em uma loja de departamento de luxo que agrega grandes marcas internacionais e nacionais, além de coleções próprias, feminina, masculina, infantil, para clientes de alto poder aquisitivo. Sob a direção de Eliana Tranchesi, filha de Lúcia Albuquerque. A Daslu tornou-se, a partir dos anos 90, a maior loja de departamento de alto luxo da América Latina, segundo noticiários na TV e publicações em jornais da capital paulista.

A moda no Brasil como em qualquer lugar do mundo sofre influências, e uma delas podemos dizer que veio da *Benetton*, empresa familiar de Luciano *Benetton* estabelecida no norte da Itália no início da década de 60. Especializada em malharia de moda a preços baixos, a Benetton vem utilizando diversos tipos de lã (como lã de cordeiro, *shetland* e uma mistura de lã e angorá) na confecção de suéteres e cardigãs informais, em modelos simples e uma ampla gama de cores. Também camisetas, jeans e calças de algodão puro e misto.

Enfim seu estilo de roupas em malhas à custo baixo e cores vivas, chamou a atenção das lojas de varejo de rua, como entre elas a empresa estudada nesta monografia, segundo a história da pesquisa, a Fátima Modas tem este perfil no que diz respeito aos jeans e malhas. Esse fato provém da tecnologia da informação, levando as diferentes tendências de moda para mundo em suas diferentes épocas.

Dentre várias marcas brasileiras, a marca paulista de moda vanguarda masculina e feminina, Cavalera, criada em 1995 pelo empresário e então deputado estadual Alberto “Turco Loco” Hiar (1965) e pelo músico Igor Cavalera (1970), da banda Sepultura. É

conhecida pelas roupas urbanas irreverentes, com paleta de cores ousadas, e pelas camisetas com estampas que debocham de ícones da cultura pop e fazem referência ao mundo da música e à cultura contemporânea.(CALLAN 2007, p.78).

Outra marca da moda feminina paulista, fundada pelo grupo *Pasmanik* em 1957 denominada Cori, suas primeiras lojas da rede só foram abertas na década de 80. A empresa tornou-se uma referência na moda brasileira comercial de estilo desde que o estilista *Alexandre Herchcovitch* assumiu o posto de diretor de criação em 2002. Suas peças seguem as tendências internacionais, com o toque autoral de *Herchcovitch*.

Inclusive esse estilista já foi a sensação na loja da Fátima Modas quando trabalhou em uma coleção da Malwee, marca de malhas citada na linha de produtos da empresa.

A *Malwee* é uma das mais modernas indústrias têxteis do mundo. Uma empresa que sempre se preocupou com o padrão de acabamento, buscando atender, com a ajuda periódica de pesquisas, a preferência do consumidor. A *Malwee* malhas é uma empresa que não tem lojas próprias e seus produtos são vendidos ao consumidor final, através de mais de 10 mil lojistas multimarcas em todo o Brasil, a Fátima Modas é uma delas.

Segundo Callan (2007, p.129) em 1958 Caio de Alcântara Machado realiza em São Paulo a primeira Feira Nacional da Indústria Têxtil (FENIT) uma feira semestral, da moda, pioneira das feiras comerciais. A partir dela, surgiram outras feiras, de outros setores, e a prática se instalou no país. Nos anos 60, revolucionou o setor com grandes desfiles, como os da *Rodhia*, enfatizando a produção nacional para exportação. Vários nomes da moda nacional desfilaram nas passarelas da FENIT, entre eles Dener, Clodovil, Karla Giroto e Ronaldo Fraga, assim como marcas estrangeiras, como *Pierre Cardin*, *Jean-Paul Gaultier* e *Vivienne Westwood*.

Ao longo da década de 50, a indústria têxtil brasileira passava por um intenso processo de renovação e especialização. As novas tecnologias incorporadas, associadas à invasão das fibras sintéticas, marcam o desenvolvimento da confecção nacional, dando início ao nascimento do chamado *prêt-à-porter*. Começam a sair de cena as figuras familiares da modista e do alfaiate, os cortes de tecido, os figurinos, os chás beneficentes e desfiles de moda promovidos por senhoras da sociedade. A inserção cada vez maior da mulher no mercado de trabalho contribuiu para inviabilizar a tradicional “roupa para toda a família” feita em casa, baseada na sugestão do figurino, dos moldes encartados em revistas. Começa o declínio dos trajes feitos sob medida e instaura-se o consumo da roupa pronta, produzida em larga escala, para mulheres, homens e crianças. (ALMEIDA, 2006 p.1).

Tudo isso coincide também com o aparecimento das grandes feiras de moda. Bastaria mencionar o advento da FENIT, em 1958, e o importante papel desempenhado pela *Rhodia* no desenvolvimento de uma ‘moda brasileira’ ao longo da década seguinte para ilustrar este panorama. Falamos de um tempo onde lançamentos, desfiles e tendências adquirem o status de espetáculo, de grande negócio. Como consequência, a veiculação dos produtos da indústria têxtil e do setor de confecções é pautada por olhares que buscam enfoques e cenários diferenciados. O número de anunciantes nas páginas das revistas femininas cresce a olhos vistos. Os editoriais de moda aumentam em número e extensão e intensifica-se o uso de anúncios e encartes que veiculam a roupa pronta para usar.

Compreender o processo que desencadeou essa efervescência de moda no Brasil é essencial, para que não se perca um rico potencial criador. Esse mercado ganhou proporções de relevância, tanto do ponto de vista econômico, quanto cultural, demandando por um estudo acerca da sua importância nos costumes, na identidade e na economia nacional.

Por um outro lado, o avanço dos negócios da moda, da eficiência tecnológica e dos resultados econômicos tem levado à busca da compreensão do fenômeno da moda, desencadeando seu estudo e levando-a a ser tratada seriamente neste país, pois, abarca não apenas a evolução do setor, como também um avanço da própria população brasileira.

As primeiras iniciativas de construção de uma indústria têxtil no Brasil foram frustradas com medidas contrárias impostas pela família real portuguesa. O Brasil Colônia tentou fabricar seus tecidos elegantes, mas um famoso alvará de D. Maria I mandou destruir os teares do Brasil e, com eles, a indústria brasileira que nascia. Em nosso país, só se admitiam teares para a indústria das fazendas grossas de algodão, das que serviam para o uso e vestuário dos negros. Conforme o alvará:

São extintos, quebrados a martelo todos os teares do país no ano de 1781, sendo que se proíbe aos governadores o recebimento, em audiência, de pessoas vestindo roupas feitas com tecidos não fabricados ou exportados da metrópole, Ordem régia de 5 de julho de 1802. (...) Até os sapateiros não podem trabalhar em couro que não venha mandado da longínqua Metrópole, Carta-Régia de 20 de fevereiro de 1690.¹

De acordo Almeida (2006, p.1) em 1841, ocorre um fato importante na história da moda brasileira, quando na coroação de D. Pedro II, este leva em torno do pescoço uma murça de plumas de tucanos.

¹ Disponível no site: <http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-1910/> p.1. Acesso em : 08/09/2007.

A só um tempo, era feito rei e cacique, rei como na Europa, de cetro e coroa, e cacique de penas como pelos imensos e insondados brasis. Fato simbólico para a construção de uma identidade brasileira, uma vez que implicam na legitimação das “coisas da terra”, entretanto, os reflexos dessa legitimação demoram a acontecer no vestuário.

Inicialmente a influência da moda brasileira é totalmente européia, mais especificamente francesa; expressa em características da *Belle Époque*.

Por volta de 1830, os franceses abrem uma série de lojas no Rio de Janeiro, a Rua do Ouvidor, onde era elegante falar francês em vez de português, constituiu um importante centro, oferecendo às senhoras da elite tecidos, figurinos e mesmo toaletes completas vindos de Paris.

O século XX inicia-se com um período de progresso técnico, resultante da criação de novas fábricas surgidas principalmente da aplicação do dinheiro do café. Inicia-se a era da máquina e o desejo do progresso expresso na industrialização.

Outros fatores importantes são a urbanização e a grande massa de imigrantes que Contribuíram ainda mais para o crescimento do Brasil; neste período também a indústria têxtil renasce.

Durante a Primeira Guerra Mundial, os países europeus e EUA diminuíram muito suas exportações para o Brasil, dando oportunidade a que o setor têxtil tomasse grande impulso. Em 1919, nossa indústria já supria três quartos da demanda interna.

Apesar dos movimentos culturais em busca das raízes brasileiras, a moda segue o que dita a França, a despeito do clima e das diferenças de estação. Como exemplo temos a própria Tarcila do Amaral que casa usando um vestido do estilista francês *Paul Poiret*.

No âmbito da moda surge a melindrosa, criada pelo caricaturista J. Carlos. Símbolo da mulher brasileira da época, já indicava um rumo para a sensualidade, traço que figura entre os principais da moda brasileira atual.

Em 1927 foi realizado no *Mappin Stores* (loja direcionada para a elite paulistana que se destacava por vender basicamente mercadorias importadas) o primeiro desfile de moda numa loja da cidade, passando seus desfiles a ser reprisados duas vezes ao ano, uma no inverno e outra no verão.

Em 1929 acontece o *crash* da bolsa de *New York*, o que ocasiona a quebra do império do café no Brasil. Entretanto, para a moda, o final dessa década reserva um acontecimento marcante: surge o primeiro nome da moda nacional – Mena Fiala, nascida em Petrópolis e criadora talentosa de vestidos de noiva, que se consolidou no Rio de Janeiro ao longo da década de 30.

No Rio de Janeiro, a Casa Canadá oferecia o que havia de melhor para elite nacional. Quase tudo importado. Paralelamente, surgiu em São Paulo o trabalho de Rosa de *Libman*, com sua loja Madame Rosita estabelecida no centro da cidade, na Rua Barão de Itapetininga. Madame Rosita sempre foi a primeira a lançar toda e qualquer novidade que surgia na Europa nos importantes e badalados desfiles de moda que apresentava no Brasil.

Em 40/45, acontece a Segunda Guerra Mundial, que bloqueou as importações de bens de consumo, consolidando a indústria têxtil e de confecções no Brasil. Durante a guerra só se importou de 10 a 20% dos tecidos consumidos no país.

Nesse período foi inaugurada uma era de intervencionismo, através da adoção de uma política de restrição às importações. Vitória da indústria nacional.

A indústria têxtil está a todo vapor, orgulhosa de suas exportações e da atividade fabril durante a guerra. Dentre seus principais produtos, o tecido de algodão merecia o maior destaque, era a principal fibra nacional, matéria-prima geradora de divisas e de um pano bem adaptado ao clima quente do país.

Na moda, o marco da década de 50 foi o aparecimento de butiques e costureiros, sendo estes os fundadores de uma costura “de autor”, não colada nos lançamentos europeus. Gil Brandão aparece como o modelista mais famoso. Verificamos este fenômeno principalmente em Dener Pamplona de Abreu, que inicia sua carreira no Rio de Janeiro e depois muda-se para São Paulo. Ele foi estilista da primeira-dama Maria Tereza Goulart, esposa do então presidente Jango. Maria Tereza, para os brasileiros, concorria com *Jacqueline Kennedy* em beleza e elegância. Dener foi o primeiro costureiro a questionar sobre moda brasileira e freqüentemente gabava-se de ser ele o criador da moda nacional.

Dener, com seu trabalho e prestígio, favoreceu o aparecimento de outros nomes como Clodovil Hernandez, Guilherme Guimarães (autor do uniforme feminino da Marinha Brasileira) e, futuramente, Markito e Ney Galvão.

É o início da alta costura no Brasil, e onde surgem os primeiros questionamentos a respeito da autenticidade da moda brasileira, ou do que esta viria a ser. Nas palavras de Dener: “a moda francesa dita a alta costura, enquanto a italiana influi nos modelos esportivos. Já a moda brasileira nasceu por necessidade climática (...) nossa moda é tropical, com tecidos leves e estamparias mais vivas”.

Alceu Pena foi um grande nome da moda nacional, ele ilustrava a revista O Cruzeiro com a coluna “As Garotas do Alceu”. Revista semanal esperada por todas as brasileiras para poder fazer em suas respectivas costureiras o que Alceu sugeria como moda. Criou roupas

para os badalados concursos de Miss Bangu, patrocinados por essa indústria têxtil carioca. Gil Brandão aparece como o modelista mais famoso.

Em 1958, Caio de Alcântara Machado criou a FENIT, primeiro salão de moda a reunir matéria-prima, maquinário e roupa, assinalando o amadurecimento do setor. Nessa mesma fase, surge a imprensa de moda destinada aos profissionais.

Gil Brandão em 1959 lançou nas páginas do Jornal do Brasil, os moldes prontos para roupa, propondo a popularização do uso de moldes com estilo.

A década de 60 começa em crise econômica, gerada pelo desenvolvimento rápido, sustentado através de grandes emissões de dinheiro e de empréstimos externos, o que desencadeou um processo inflacionário que levaria somado a outros fatores, ao Golpe Militar de 1964.

No final da década acontece, na música, o movimento tropicalista, inspirado na Antropofagia dos anos 20, onde o conceito de devorar a cultura estrangeira se associa com a absorção das novas tecnologias.

Neste cenário segundo Callan (2007, p.269) o grupo *Rhodia* se estabeleceu no Brasil, mas foi somente em 1955 com a implantação da *Rhodia* Poliamida, divisão de fios têxteis de *nylon*, que a empresa entrou no setor de moda. Foi peça fundamental para a criação da Feira Internacional da Indústria Têxtil (FENIT). na década de 80. Nesta mesma década o grupo fundou a Casa *Rhodia*, primeiro centro de estudos de estilismo do país, com cursos ministrados por *Marie Rucki*, do *Studio Berçot*. Tal proliferação contribui não apenas para a profissionalização do setor como também para a consolidação da identidade brasileira expressa na moda. Outro ponto importante dos anos 80 foi o do ápice da influência das novelas da Rede Globo no vestuário de massa: é o grande desfile de modas do povo brasileiro.

Ainda nos anos 80 acontece na moda nacional o ressurgimento da indústria têxtil em grandes promoções e desfiles, bem como a formação de vários grupos regionais de moda, como paulista, o carioca, o mineiro e o cearense. As grifes nacionais estavam em voga e o jeans continuou sendo o filão da moda, principalmente em marcas como *Ellus*, *Zoomp* e *Fórum*. De Fortaleza, apesar de paraense, apareceu o nome de *Lino Villaventura*, que, por meio de sua fidelidade ao seu universo subjetivo, tornou-se referência nacional.

As popularizações das grandes marcas apresentaram uma curiosa mutação; grandes estilistas criando coleções exclusivas para uma determinada cadeia de lojas de departamentos. Já não são mais produções anônimas, mas com as etiquetas, até então mais caras, tornadas acessíveis para uma grande parcela da classe média, devido à escala de produção dessas lojas.

É o sistema de *licensing* incorporado à nova maneira do vestir, à realidade do mercado consumidor.

Em 1994, com a estabilização da economia o país volta a crescer, o que imediatamente se reflete na moda através de mega-desfiles; apresentações grandiosas e mirabolantes para mobilizar a mídia e gente famosa.

O estilista *Lino Villaventura* destacou-se como o mais brasileiro dos criadores. Assim como Walter Rodrigues. O estilista Ocimar Versolato, 1995 explode em Paris no *prêt-à-porter*. Em 94, a marca Fórum volta-se para referências da cultura popular – era a primeira vez que uma grande marca de difusão assumia valores brasileiros, levando a uma discussão a respeito da necessidade de uma identidade brasileira na produção do país.

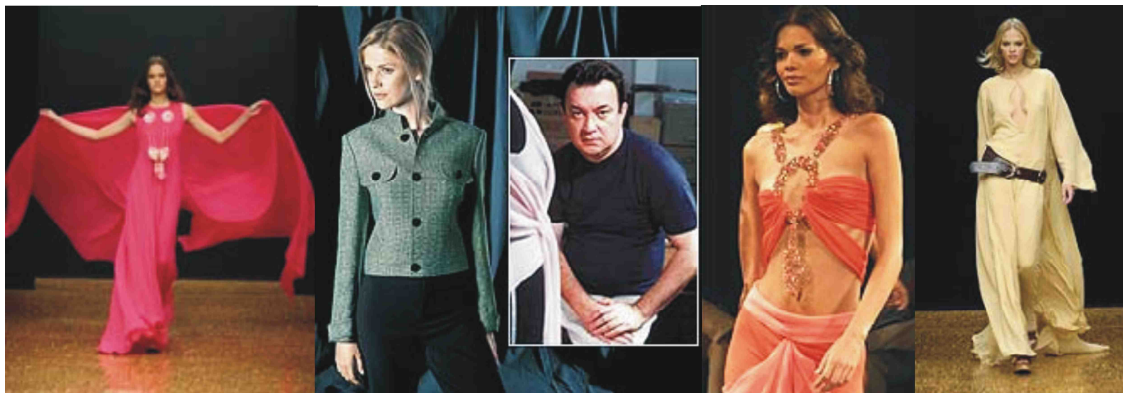
Modelos brasileiros passaram a chamar a atenção no panorama internacional; culminando em Gisele Bündchen, a mais famosa delas. A beleza da mulher brasileira chamou atenção do mundo.

Apoiados na indústria têxtil, que se modernizava, os estilistas perceberam um potencial de exportação, sendo o primeiro deles *Alexandre Herchcovitch*. Na década de 90, *Alexandre Herchcovitch* com todo seu arrojo e estilo e tornou-se a maior personalidade da moda brasileira atualmente, lançando suas coleções tanto em Londres quanto em Paris. Por meio do academicismo da moda, uma francesa, presente anualmente no Brasil, muito contribuiu para a formação do profissionalismo da moda nacional.

No ano de 1996, por iniciativa carioca da Universidade Veiga de Almeida e do Instituto Zuzu Angel, foi criada a Academia Brasileira de Moda. O profissionalismo e o reconhecimento da moda nacional atingiram significativas proporções ainda nos anos 90.

O evento *Phytoervas Fashion* desencadeou o processo de lançamentos regulares de coleções publicamente por meio de desfiles; até então, só acontecendo a um público muito restrito nos *showrooms* de cada marca. Transformou-se no evento Morumbi *Fashion* Brasil e, hoje sob a tutela de Paulo Borges, temos o grande acontecimento São Paulo *Fashion Week*, presente no calendário internacional da moda, que acontece duas vezes ao ano para lançamento das coleções dos grandes nomes e grifes da moda brasileira. E São Paulo passou a fazer parte do *ranking* dos lançadores internacionais de moda, juntamente com Paris, Londres, Milão e Nova York. Além dos desfiles do SPFW, temos também presentes os eventos Semana de Moda; Casa de Criadores, em São Paulo e Fashion Rio (RJ).

Em 2000, euforia total tanto o Brasil quanto o mundo a falar da moda brasileira



Fonte: <http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-%20moda-anos-80/>

Figura 4 São Paulo Fashion Week

Ocupando o segundo lugar como o setor privado que mais emprega no país, a indústria da moda brasileira ganha cada vez mais espaço no mercado nacional e internacional. O Brasil possui o maior número de cursos de graduação em moda e estilismo do mundo. Ao todo, são mais de 40. Isso mostra que, embora ainda haja um preconceito da comunidade acadêmica, com certeza ele está sendo diluído, especialmente pelo papel decisivo que esta profissão exerce na economia nacional, destaca o Historiador, João Braga, graduado em Desenho e Plástica pela UFJF (Universidade Federal de Juiz de Fora) e especializado na área de moda pela Esmode, em Paris.

Na visão do especialista, essa explosão do setor tem uma forte ligação com o sucesso que as modelos brasileiras estão fazendo no exterior e principalmente pela qualidade do material (tecidos, vestuário, sapatos e outros) produzido e exportado pelo Brasil, uma espécie de marco para a indústria têxtil nacional. "O mais interessante é que o Brasil sempre foi exportador de matéria-prima básica, hoje ele exporta valor agregado, ou seja, o produto confeccionado, o que traz divisas para o país e ajuda a aquecer a economia".

A indústria da moda inclui uma grande diversidade de atividades econômicas, que vai da criação de modelos de roupas (design de moda) mais ou menos personalizados até à produção de vestuário em série. Nas modernas sociedades consumistas, esta indústria constitui um fenômeno complexo e de grande importância, tanto em nível da psicologia social como a nível econômico.

A moda é um segmento em ascensão com as mudanças nas leis de importação/exportação, o Brasil teve seus maquinários da indústria têxtil, bem como de outros setores, totalmente reformados; pois nossas fábricas operavam ainda com teares já

ultrapassados, o que não nos favorecia em nada, além de ser uma trava quando se pensava em expandir produção.

As marcas e estilistas ganharam espaço na mídia quando o já consagrado São Paulo *Fashion Week*, levou os desfiles ao vivo pelos canais de TV a Cabo, internet, revistas dentre outros.

A moda no Brasil é atualmente, bem conceituada no mundo todo! Conseguimos nos impor com nossa criatividade associada a qualidade. Hoje competimos com graça e originalidade, Os interessados no mundo da moda, se propagam por todo país, os cursos e faculdades de moda ganharam mais força, pois moda hoje é uma profissão, que conquistou respeito por mérito, uma opção real para as pessoas que querem ou pretendem fazer parte desse mundo criativo e original, que fascina os mercados nacionais; ou internacionais.

Concluindo essa seção, na qual foi possível perceber a riqueza da evolução da moda brasileira, partiremos para a seção final desta pesquisa, que procurará nos esclarecer, de forma mais prática, quais conceitos foram possíveis serem aplicados no estudo de caso Fátima Modas.

SEÇÃO 5 ESTUDO DE CASO: FÁTIMA MODAS

Conforme foi citado na primeira seção desta monografia, o estudo de caso é parte dos procedimentos técnicos escolhido para confecção desta pesquisa, nesta seção será abordada a história da empresa estudada, descrevendo e explicando as causas de sua problemática, pois segundo os autores de metodologia, estudo de caso é uma pesquisa mais aprofundada e detalhada de uma ou mais unidades específicas, nesta pesquisa a unidade é a empresa Fátima Modas.

5.1 Definição de estudo de caso

De acordo com Vergara (2000, p.49) estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Uma observação: os tipos de pesquisas não são mutuamente excludentes. Por exemplo: uma pesquisa pode ser ao mesmo tempo, bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

De acordo com Gil (2007, p.54) estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

Segundo Gil (2007, p.137) a formulação do problema geralmente decorre de um longo processo de reflexão e de imersão em fontes bibliográficas adequadas. Sua utilização maior é em estudos exploratórios e descritivos, mas também pode ser importante para fornecer respostas relativas a causas de determinados fenômenos.

Ainda segundo Gil (2007, p.138) na definição da unidade de caso ampliou-se, a ponto de poder ser entendido como uma família ou qualquer outro grupo social, um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura.

A totalidade de um objeto seja ele físico, biológico ou social, é uma construção intelectual. Não existem limites concretos na definição de qualquer processo ou objeto.

Assim Stake (apud Gil, p.138) identifica três modalidades de estudo de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. Estudo de caso intrínseco é aquele em que o caso constitui o próprio objeto da pesquisa. Estudo de caso instrumental é aquele que é desenvolvido com o propósito de auxiliar no conhecimento ou redefinição de determinado problema. Estudo de caso coletivo é aquele cujo propósito é o de estudar características de uma população.

Nesta pesquisa, aplica-se o estudo de caso intrínseco, pois como já foi comentado anteriormente, o caso da Fátima Modas é o próprio objeto desta pesquisa.

O processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Isso porque na maioria das pesquisas utiliza-se uma técnica básica para a obtenção de dados, embora outras técnicas possam ser utilizadas de forma complementar. Já no estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica. Isso constitui um princípio básico que não pode ser descartado. Obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. Neste estudo utilizou-se de vários procedimentos, como já citados na seção de métodos. Os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. Dessa maneira é que torna possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisador.

Pode-se dizer que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto dados de papel. Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos. Nesta pesquisa com exceção da análise de artefatos, todas as análises acima citadas foram utilizadas.

Segundo Yin (apud Roesch, 2006, p.155) estudo de caso, é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado.

5.2 Histórico Fátima Modas

Suas atividades iniciaram em junho de 1993, quando sua fundadora Fátima Izaquiel Ferreira Diniz, registrou sua empresa com seu próprio nome, acrescentando apenas a sigla ME a qual caracteriza a empresa no porte de microempresa. Com capital inicial de Cr\$ 500.000,00

(quinhentos mil cruzeiros), moeda corrente da época no Brasil. Nesse mesmo momento foi registrado o nome fantasia da empresa: Fátima Modas, como a comunidade local a conhece.

A empresa foi registrada na Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP), com sede na Avenida Dona Mariana Caligiori Ronchetti, 520, Distrito de Vila Nova Cachoeirinha, exatamente no bairro Jardim Peri, São Paulo, Capital.

A Fátima Modas atua no comércio de confecções, tem como principais produtos: malhas de algodão e jeans; seus principais fornecedores são: Malwee Malhas Ltda, Sulfabril S/A, Rovitex Malhas Ltda, e Bivick.

Inclusive observando a preferência dos clientes, foi possível perceber que os produtos da marca *Malwee* poderia ser a principal linha de produtos da empresa, se o preço fosse mais competitivo.

Segundo levantamento feito mês a mês nos últimos anos, foi possível ter uma idéia de que o perfil do cliente Fátima Modas está formado por um público infanto-juvenil e feminino, sendo que anteriormente era bem mais diverso, o total de peças vendidas no mês era bem variado entre as linhas bebê, infantil, juvenil, adulto masculino e feminino.

Os clientes costumam dizer que comprem na Fátima Modas porque se sentem exclusivos, que os vendedores conseguem entender o que eles procuram, às vezes até mais que eles próprios.

A equipe da Fátima Modas quando iniciou esta pesquisa era formado por três colaboradores, hoje seu quadro está em apenas dois, incluindo a presidente da empresa. Desde a fundação até a presente data, a empresa passou por alguns momentos interessantes como:

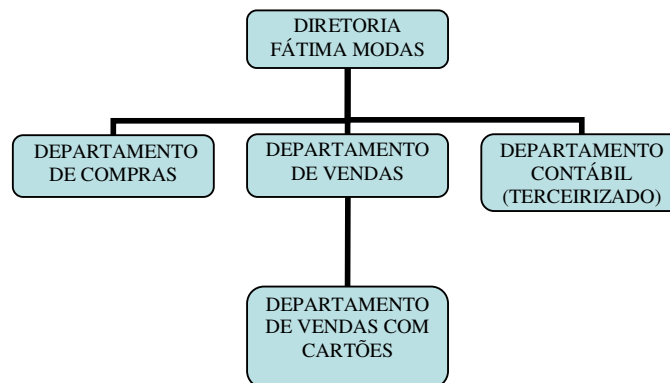
Quando conseguiu ter seu cadastro aprovado entre os clientes da *Malwee* em 1995, nesse mesmo ano conseguiu se filiar à empresa de cartões de crédito Visa fatos que colaboraram muito para o desenvolvimento e continuidade da empresa. No ano seguinte o próximo contrato foi com a Máster Card, mais um sucesso alcançado pela empresa. Ainda em 1996 a Fátima Modas se torna sócia da Associação comercial de São Paulo, órgão que contribui com informações para empresas que trabalham com crediário e cheques pré-datados, consultas ao serviço de proteção ao crédito (SPC).

Em 1997 de posse desses recursos, e com um estoque bem considerado, a Fátima Modas abre sua 1ª filial, no mesmo bairro, em seguida ainda no mesmo ano abre sua 2ª filial, também na mesma região, formando uma rede de 3 lojas, ao findar o ano de 1997.

No ano de 1998 a Fátima Modas começa a enfrentar diversos problemas de administração, pois, diante deste cenário, surgem muitas dúvidas nas decisões de todos os tipos, como por exemplo: contratar e dirigir os funcionários, o quanto comprar o que comprar

como vender, quem são os clientes da empresa? Esses problemas levaram a empresa a perder suas duas filiais em menos de três anos. Até essa situação acontecer, a proprietária ainda não tinha percebido que faltou planejamento, organização das idéias, apenas caminhava conforme as “coisas” iam acontecendo, agia de forma reativa aos acontecimentos, não tinha a menor noção de como preparar um planejamento estratégico para empresa.

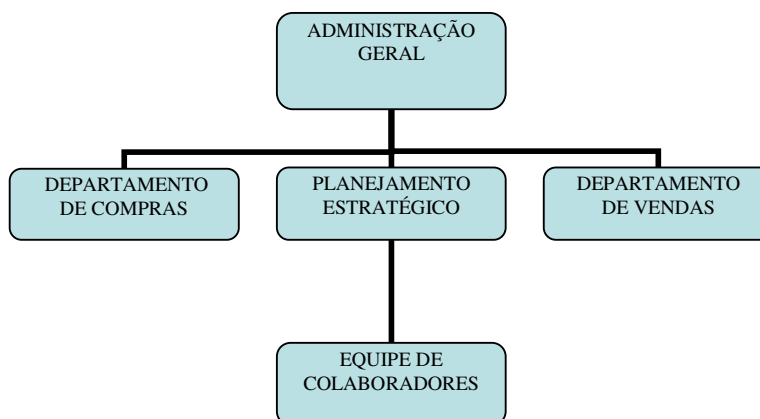
Voltando as origens, hoje a empresa aproveita a experiência de sua diretora que antes de registrar a Fátima Modas, trabalhou por alguns anos como sacoleira, dando atendimento personalizado e exclusivo a seus clientes. E como ainda conserva seu espírito empreendedor, está inovando seu negócio, buscando informações de como pode superar os problemas do cotidiano de sua empresa, pois têm consciência de que a busca por informação é um passo vital para tomada de decisões. Atualmente a empresa tem uma estrutura simples e objetiva, pois executa suas tarefas em um único ambiente que se subdivide conforme organograma a seguir:



Fonte: Fátima Modas

Figura 5 Organograma Fátima Modas

A empresa trabalha com 2 funcionários efetivos, e em temporadas contrata mais 2 funcionários extra. Em relação a seus recursos a empresa conta com terminais eletrônicos das principais redes de cartões de crédito, Visa e Máster Card, um computador com programa XP, fax, alarme interno para segurança, 2 luzes de emergência. A administração geral atua na organização da empresa conforme o modelo a seguir:



Fonte: Fátima Modas

Figura 6 Organograma da Administração Geral

A comunicação entre os colaboradores e a diretoria da Fátima Modas é feita de forma horizontal, não tem intermediários, toda comunicação é bem objetiva.

5.3 Fátima Modas no contexto das microempresas

Este tópico tem a intenção de esclarecer de forma mais aproximada possível a posição da empresa Fátima Modas, no que diz respeito a sua localidade, e potencial de consumo.

As estatísticas sobre nº de micro e pequenas empresas (MPEs) no município de São Paulo: Distrito de Cachoeirinha, aborda dados relevantes desta pesquisa conforme tabela a seguir:

Setor do comércio:

Principais Classes: Classificação Nacional de atividade Econômica (CNAE)	Nº MPEs	% no Distr.	% no Estado	QL
1) Varejo de materiais de Construção	162	10,7	7,5	1,4
2)Quitandas, avícolas, peixarias e sacolões	99	6,5	3,8	1,7
3)Varejo mats.equips.escrit. e informática	90	5,9	4,7	1,3
4)Varejo e vestuário	85	5,6	9,0	0,6
5)Minimercados e mercearias	76	5,0	5,9	0,8
6)Farmácias e perfumarias	72	4,8	4,1	1,1
7)Manutenção e reparação de veículos	59	3,9	2,6	1,5
8)Comércio de autopeças	58	3,8	5,3	0,7
9)Livrarias, papelarias e bancas de jornal	56	3,7	2,9	1,0
10)Varejo de móveis e artigos de iluminação	40	2,6	2,7	1,3
10)Varejo de móveis e artigos de iluminação	40	2,6	2,7	1,3

Continuação da Tabela do Setor de Comércio	-	-	-	-
Total	1515	100,0	100,0	-
*Apenas empresas formalizadas constam desta tabela, e foram selecionados os dez principais segmentos da região	-	-	-	-

Fonte: SEBRAE-SP(20/04/07)

Tabela 2- Os dez maiores segmentos do distrito Cachoeirinha

A tabela compreende bairros do distrito de Cachoeirinha, (Conjunto habitacional V.N.Cachoeirinha, Jardim Antártica, Jardim Cecy, Jardim Centenário, Jardim Peri Novo, Jardim Santa Cruz (Zona Norte), Vila Bela Vista (Zona Norte), Vila Celeste,Vila Continental, Vila Dionísia, Vila Pita, Vila Roque, Vista Alegre, e finalmente Jardim Peri, o bairro no qual a empresa Fátima Modas esta localizada.Conforme a tabela acima, a Fátima Modas se encaixa no item 4 (varejo e vestuário), pois o segmento desta microempresa estudada é comércio varejista de roupas.

Dando seqüência aos dados, conforme o Sebrae-SP (2008) a população do distrito de Cachoeirinha está distribuída conforme tabela a seguir:

População Total	150.358
População Urbana	149.841
População Rural	517
População Masculina	72.060
População Feminina	78.298
De 0 à 4 anos	14.310
De 5 à 9 anos	13.092
De 9 à 14 anos	11.743
De 15 à 19 anos	12.912
De 20 à 29 anos	28.715
De 30 à 49 anos	44.532
50 anos	25.054

Fonte: Target Brasil em foco (2007)

Tabela 3 Distribuição da população em sexo, urbana, rural e faixa etária

A tabela demonstra que dos 150.358 habitantes, entre população urbana e rural, a grande maioria é urbana, dos quais 72.060 são masculinos, e 78.298 são femininos. Dentro deste público feminino na faixa etária de 0 à 29 anos estão os principais clientes da Fátima Modas, com maior concentração na faixa etária que vai de 1 à 19 anos.

Os Gastos com despesas de vestuário nessa região se divide em classe sócio econômica conforme a tabela a seguir:

CLASSE.....A 1	US\$ 79.333
CLASSE.....A 2	US\$ 353.501
CLASSE.....B1	US\$.....469.891
CLASSE.....B2	US\$ 229.149
CLASSE.....C	US\$ 328.461
CLASSE.....D	US\$..... 94.009
CLASSE.....E	US\$707
TOTAL GERAL	US\$ 1.555.051

Fonte: Target Brasil em foco (2007)

Tabela 4 Potencial de consumo em vestuário do distrito de Cachoeirinha.

De acordo com os documentos de controle da empresa Fátima Modas, são nas classes B2, C e D que estão distribuídos seus clientes, pois conforme as fichas de cadastro da empresa que foram utilizadas como documento desta pesquisa, foi possível chegar a esta conclusão.

Segundo o aspecto jurídico, de acordo com a Lei Geral 123 de 2006, a empresa Fátima Modas se enquadra no porte de microempresa, pois esta empresa fatura por ano valor inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais por ano), valor que a coloca em posição de ME.

Quanto a outros fatores de avaliação, a Fátima Modas também se enquadra no porte de ME, pois se considerarmos o número de empregados no comércio que pode atingir até 9 , a Fátima Modas tem apenas 3. Assim, apesar dos benefícios que a lei geral disponibiliza para as microempresas, os microempresários sofrem muito com determinados pontos dessa Lei.

Dando continuidade a pesquisa, se aprofundando mais no caso, é possível perceber as várias dificuldades, que os microempresários passam por falta de planejamento, recursos, e apoio do governo, que poderia ser mais direcionado para suas realidades, como por exemplo, o problema que a Fátima Modas enfrenta nesse período, suas vendas estão baixas, inclusive abaixo do ponto de equilíbrio, o que diminui seus recursos, e mesmo sem recursos suficientes é obrigada a assumir o que manda a lei em relação à funcionária gestante: pagamento da licença maternidade, de forma integral, mesmo que não tenha condições de repor essa funcionária para dar continuidade à produção da mesma, na empresa, com a “vantagem” de ter esse valor de volta conforme o recolhimento mensal do INSS, ou seja, na guia da previdência social.

Resumindo os microempresários precisam de maior atenção na formulação das leis, pois, não tem os mesmos recursos financeiros, para cobrir determinados pontos como este citado na pesquisa.

5.4 O planejamento estratégico na empresa Fátima Modas

Conforme já comentado na seção três desta monografia, o planejamento estratégico tem uma importância relevante nas empresas, apesar de ter sua elaboração, trabalhosa e até considerada cara, foi constatado também que as empresas podem obter um resultado bem melhor quando o utiliza, e foi relatado que independente do porte da empresa é possível aplicá-lo; pois quando nos organizamos e conhecemos onde queremos chegar, fica mais fácil de alcançar o objetivo.

Neste caso, a Fátima Modas pretende reverter sua situação de criança problema, para uma possível estrela, conforme já explicado na avaliação da matriz BCG, na seção 3 deste estudo, a microempresa Fátima Modas se encontra na posição IV, classificada como criança problema, também conhecido como oportunidades, ou ponto de interrogação, com possibilidade para posição III, conhecida como mico, abacaxi ou cachorro, ou mesmo para posição I mais conhecida como estrela; pois dependendo da estratégia que será aplicada, os resultados podem variar muito, revertendo a posição atual, para o sucesso, ou mesmo para finalizar suas atividades, pois a situação criança problema, relatada nos documentos internos demonstram que sua participação relativa no mercado está baixa, enquanto o crescimento do mercado está alto, pois apesar de ter como ponto forte seu atendimento, e sua linha de produtos de boa qualidade, não está sendo suficiente para gerar um bom fluxo de caixa. Vale lembrar que a posição I, II, III, e IV, aqui mencionadas não significa o ciclo de vida do produto e sim a posição ocupada na análise das variáveis da BCG, ou seja, participação dos produtos no mercado, e crescimento deste mercado.

Esse motivo tão importante para empresa, fez com que sua proprietária procurasse ampliar seus conhecimentos, para tomar decisões mais acertadas, buscando compreender como implantar um planejamento estratégico para evitar a falência de sua única loja, pois consta no histórico desta monografia que a empresa objeto de pesquisa “perdeu” duas lojas por falta de organização, e conhecimento de como utilizar da melhor forma seus recursos, ou seja, ter um planejamento estratégico para enfrentar as situações oscilantes do mercado como um todo; e assim reverter a situação em que se encontra. Para isso fizeram parte desta pesquisa alguns cursos diretamente ligados a esse problema, como por exemplo: Aprender a Empreender e Planejamento Estratégico para MEs, fornecidos pelo SEBRAE-SP, conforme consta nos anexos desta monografia.

Após a participação dos cursos relativos ao planejamento estratégico nas empresas, mais o estudo teórico dos autores citados, associados a experiência adquirida ao longo

desses anos, é possível propor algumas estratégias com risco calculados para empresa em estudo. As sugestões de estratégias são:

- Novos fornecedores,
- Novos produtos,
- Treinamento de atendimento

Analisando a pesquisa, ficou evidente que uma boa parte dos clientes preferem produtos mais baratos, a Fátima Modas tem no seu maior concorrente uma desvantagem com relação a fornecedor, pois as duas empresas tem em comum, o mesmo fornecedor dos mesmos produtos, situação que justifica um dos pontos fracos da empresa, pois a empresa concorrente é de porte maior, compra em quantidades bem maiores com vantagens em descontos especiais e prazo maiores, provocando uma grande ameaça para Fátima Modas.

Assim a empresa decidiu ampliar o treinamento no atendimento, para atender cada vez melhor, e acrescentar na sua linha de produtos, uma linha mais acessível a seus clientes, e ainda oferecer um serviço de complemento no atendimento como pequenos ajustes nas peças, feito como cortesia, para agradar e surpreender o cliente, inclusive em peças compradas no concorrente, cobrando preços atrativos, utilizados sob forma de estratégia de adquirir novos clientes.

Como essa alteração não implica no ponto forte destacado que é o atendimento que a loja proporciona, acredita-se, que essa estratégia trará bons resultados para empresa. Na introdução foi abordado a importância do planejamento estratégico, pois no início dos estudos foi colocado a situação problema da empresa, onde explica as várias dúvidas da empresária em relação a visão sistêmica de sua empresa; e algumas das colocações foram: Como administrar seus funcionários, situação que no momento se agravou, pois a empresa está funcionando com apenas uma funcionária fixa, além da proprietária, por falta de recursos causado pelo baixo faturamento, que conforme as pesquisas deste estudo, apontou a falta de planejamento na administração geral da empresa, pois a empresária desconhecia a análise da matriz BCG, que avalia sua situação diante do mercado, seu portfólio de produtos, e a análise FOFA, que avalia suas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, fatores importantíssimos para uma tomada de decisão.

A consequência da falta do planejamento estratégico na Fátima Modas foi esclarecida quando ao longo da pesquisa, foi mencionada a falta de conhecimento; de organização; de planejamento nas tomadas de decisões, foram os principais motivos que levaram a empresa a perder parte seu patrimônio, pois em um espaço curto de tempo, perdeu parte de seus investimentos, quando relata que fechou duas de suas lojas. Informações que vem de encontro

com as publicações do Sebrae SP 2007; quando dizem que mais da metade das microempresas fecham por falta de conhecimento e planejamento, antes de completarem 5 anos.

5.5 Fátima Modas no segmento de modas

Segundo a seção de Modas desta monografia, o setor de modas é um importante ícone para economia brasileira, e dentro deste contexto se encaixa a empresa estudada, participando do setor e dando sua contribuição para o desenvolvimento da economia brasileira, pois a Fátima Modas pertence a esse segmento que está com alta atratividade e uma boa taxa de crescimento; apesar de ter sua baixa participação no mercado.

Conforme citado na introdução deste trabalho, e na seção de modas, a *Malwee* é uma das principais marcas da empresa em estudo, pois foi a primeira marca importante de malhas que a Fátima Modas, incluiu na linha de seus produtos, marca essa que alavancou suas vendas, e contribuiu para seu rápido crescimento, a *Malwee* com sua qualidade e garantia dos produtos, juntamente com o atendimento prestado pela empresa em estudo, conquistou uma carteira de clientes que acompanha a empresa até o presente momento.

Outra marca de malhas que colaborou com o crescimento da empresa foi a Sulfabril, os clientes adulto da empresa, escolheram esta como sua preferida, uma vantagem competitiva para Fátima Modas, pois por um longo período foi exclusividade, nenhum concorrente direto trabalhava com essa marca, fatos que iam somando para o crescimento da empresa. Consultando as anotações da empresa, recentemente mais uma marca vem marcando presença na história da empresa, Rovitex uma malha que ainda não tem sua marca na mente das pessoas em relação a qualidade no mercado, e por isso seu preço é mais acessível, se tornando interessante aos clientes que valorizam preço.

Com a evolução da moda no Brasil, ficou mais acessível o contato com o mundo da moda, pois com a tecnologia da comunicação é possível acompanhar as tendências das estações, e o que se pode antecipar para agradar os clientes.

A microempresa em estudo está com projeto para incluir no planejamento estratégico, pequenos ajustes nas peças dos clientes, melhor explicando seria a moda prêt-à-porter, propriamente dita, pois esta expressão significa moda pronta para o uso, o que deixaria o cliente ainda mais satisfeito com o atendimento, comprando a peça exatamente na sua medida.

Hoje após várias pesquisas, conforme já citado na seção 3 sobre a situação da empresa, com relação aos seus produtos e preferência de seus clientes, a Fátima Modas está preparando uma estratégia de diversificação de produtos, para atender esse público que busca preço, sem deixar de dar atenção aos seus clientes fieis, que valorizam qualidade. Com isso acredita que esse estudo contribuiu para tomar decisões com menor risco, programando um futuro melhor.

Pode-se dizer que as pesquisas efetuadas ao longo do curso trouxeram sugestões proveitosas, para a empresa pesquisada, e poderá contribuir com as demais empresas que porventura enfrentam os mesmos problemas, ou até para estudantes que queiram explorar o assunto.

CONCLUSÃO

Baseando-se na exaustiva e profunda pesquisa efetuada neste trabalho, é possível concluir que o problema de pesquisa proposto na introdução desta monografia foi esclarecido, pois o mesmo propunha responder que benefício um planejamento estratégico poderá trazer para microempresa Fátima Modas?

As pesquisas apontaram que os microempresários jamais devem dar o “passo maior que as pernas”, deve ser prudente, planejar com atenção o limite que deve manter seus estoques; dar a devida importância aos seus clientes, jamais ignorar ou desprezar qualquer concorrente; estar sempre atento ao ambiente externo e interno do seu negócio, aplicar de forma constante a análise FOFA, pois dela se extrai respostas necessárias para tomadas de decisões, dentro das possibilidades da empresa. A Fátima Modas só conseguiu resolver parte de seus grandes problemas após analisar cuidadosamente os itens da FOFA, e da matriz BCG, fazendo um planejamento estratégico para sua empresa. Pois de posse dessas informações, estando bem mais esclarecida sobre a realidade de sua empresa constatou que tem como ponto forte o atendimento dedicado aos seus clientes, mas nessa mesma análise concluiu que seus produtos não estavam de acordo com seus clientes, pois reclamavam do preço. Os especialistas dizem que marketing é a ciência que nos ajuda a identificar e atender às necessidades do mercado. Orientar-se para o mercado significa, também, manter-se sempre próximo de seus clientes. Só assim pode-se sentir as verdadeiras necessidades e as oportunidades que surgem a todo o momento.

Outra observação constatada foi em relação aos concorrentes e aos fornecedores do mesmo produto, no estudo de caso da Fátima Modas ficou evidente que seu principal concorrente tem uma vantagem competitiva fornecida pelos fornecedores que essas empresas têm em comum, pois a empresa concorrente tem um custo menor e um prazo maior, por se tratar de uma empresa com capital de giro bem mais elevado, com mais tempo no mercado, que compra quantidades bem mais interessantes desses mesmos fornecedores.

A Fátima Modas percebeu após a aplicação da pesquisa que a problemática em relação a trabalhar com o funcionário ideal é estar o maior tempo possível em seu negócio, por se tratar de uma microempresa sua presença é indispensável no desenvolvimento da empresa, ser o “vendedor nº 1” da sua empresa é uma obrigação, pois como já foi citado anteriormente esta é uma microempresa individual, devendo portanto ter na sua proprietária o maior e melhor esforço possível para sua prosperidade. A pesquisa feita em campo com seus clientes demonstrou que estabelecer um relacionamento duradouro, que inspire

confiança, é às vezes, mais importante do que vantagens eventuais de preço ou pagamento oferecido por um concorrente. O estudo dessa monografia nos mostra que é necessário conhecimento para evoluir profissionalmente, pois a informação é base para sair da mesmice em que se encontram, só com informações corretas, será possível mudar de táticas, elaborar um bom planejamento estratégico, para evitar as falências precoces das microempresas.

Ser ágil e rápida nas suas ações. Uma vez tomada uma decisão, não devemos perder tempo para colocá-la em prática, pois, a rapidez e a informalidade muitas vezes constituem-se, nas maiores vantagens das pequenas empresas, frente aos seus concorrentes maiores. Devemos usar a imaginação e criatividade para resolver os problemas e aproveitar as oportunidades, procurar sempre uma solução nova, original, que nos dê vantagens competitivas em relação aos nossos concorrentes no mercado.

Há um velho ditado segundo o qual as pessoas, dividem-se em três categorias: a inferior é aquela dos que não conseguem aprender nem mesmo com os próprios erros; a intermediária é formada pelos que conseguem tirar partido de seus erros para mudar as suas atitudes e comportamentos e, finalmente, a superior que é reservada àqueles poucos que conseguem aprender com os erros e as experiências dos outros. Após a pesquisa deste estudo de caso é possível concluir que avaliando não só os erros dos outros microempresários, como seus próprios erros, que o planejamento dentro das microempresas é de vital importância, pois a partir dele a empresa tomará decisões com riscos calculados, terá uma boa noção de como agir nos diferentes cenários e provavelmente melhorará sua participação no mercado, superando seu ponto de equilíbrio.

Enfim esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar o assunto, mas, apenas contribuir para um conhecimento maior do tema tratado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Denise Pitta de. **O Mercado da Moda no Brasil**. Disponível em: <<http://64.233.167.104/search?q=cache:pZEXpEFPI4J:www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas/170620053.htm+o+mercado+da+moda+no+Brasil&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=1&gl=br>>. Acesso 08/09/2007.

ALMEIDA, Denise Pitta de. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda**. Disponível em: <<http://www.fashionbubbles.com/2006/moda-e-identidade-brasileira-parte-1>>. Acesso em: 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda**. Disponível em: <<http://www.fashionbubbles.com/2006/moda-e-identidade-brasileira-parte-2>>. Acesso em: 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda**. Disponível em: <<http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-1910/>>. Acesso em 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda**. Disponível em: <<http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-20/>>. Acesso em: 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda**. Disponível em: <<http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-30/>>. Acesso em 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda**. Disponível em: <<http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-40/>>. Acesso em 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda**. Disponível em: <<http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-50/>>. Acesso em 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda**. Disponível em: <<http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-60/>>. Acesso em: 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda**. Disponível em: <<http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-70/>>. Acesso em 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda.** Disponível em:
<<http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-80/>>.
Acesso em 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda.** Disponível em:
<<http://www.fashionbubbles.com/2006/moda-e-identidade-brasileira-parte-1/>>. Acesso em:
08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda.** Disponível em:
<<http://www.fashionbubbles.com/2006/moda-e-identidade-brasileira-parte-2/>>. Acesso em:
08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda.** Disponível em:
<<http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-1910/>>.
Acesso em 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda.** Disponível em:
<<http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-20/>>.
Acesso em 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda.** Disponível em:
<<http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-30/>>.
Acesso em 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda** Disponível em:
<<http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-40/>>.
Acesso em 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda.** Disponível em:
<<http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-50/>>.
Acesso em 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda.** Disponível em:
<<http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-60/>>.
Acesso em 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda.** Disponível em:
<<http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-70/>>.
Acesso em 08/09/2007.

_____. **Moda e Identidade Brasileira/História da Moda.** Disponível em:
<<http://www.fashionbubbles.com/2006/identidade-brasileira-na-moda-anos-80/>>.
Acesso em 08/09/2007.

ANSOFF, H.Igor. **Implantando a Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL (ABIT). Disponível em:
<http://www.abit.org.br/site/texbrasil/?id_menu=2idioma=pt>. Acesso em 08/09/2007.

CALLAN, Georgina O'Hara. **Enciclopédia da Moda**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Construindo o futuro de seus Negócios**. São Paulo: LTR, 1997.

CHÉR, Rogério. **O Meu Próprio Negócio**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COBRA, Marcos. **Administração Estratégica do Mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o Futuro**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

FERNANDES, Fábio. **Empreendedorismo e Estratégia**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de **Planejamento Estratégico na Prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GABRIEL, Sergio. **A Importância da Microempresa na Economia do Brasil**. In: I Congresso Multidisciplinar São Francisco, 2007, São Paulo. Cd. Ron. São Paulo: USF, 2007.

GRACIOSO, Francisco. **Grandes Sucessos da Pequena Empresa/Histórias Reais**. Brasília: Sebrae, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K., **Competindo pelo Futuro**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAUSNER, Guilherme José; LEITE, Mario Oliveira Neto; MONOBE, Teruo. **Planejamento Estratégico para Micro e Pequena Empresa**. (apostila) São Paulo: SEBRAE, 2007.

HERNANDEZ, Perez; JUNIOR, José. **Gestão estratégica de Custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

KAPLAN, Robert S; NORTON, P.David. **A Estratégia em Ação**. 11 ed .Rio de janeiro: Campus,1997.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo:Pearson Prentice Hall,2003.

KOTLER,Philip; HAYES,Thomas; BLOON,Paul.N. **Marketing de Serviços Profissionais**. 2 ed. São Paulo: Manole, 2002.

LASTRES, Helena Maria Martins; CASSIALOTO, José Eduardo; MACIEL Maria Lucia. **Pequena empresa: Cooperação e Desenvolvimento Social**. Rio de Janeiro: Relume Dumaré, 2003.

MALWEE, Malhas Ltda. disponível em: < <http://malwee.com.br>>. Acesso em: 23/02/2008.

OLIVEIRA, Cláudio Carlos de. **Estágio Supervisionado I Manual de Orientação**. São Paulo: USF, 2007.

_____ **Estágio Supervisionado II Manual de Orientação**. São Paulo: USF, 2008.

PADOVESE, Clovis Luís. **Controladoria Básica**. São Paulo: ed. Thonson, 2004.

RASMUSSEN, U.W. **Manual da Metodologia do Planejamento estratégico**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO (SEBRAE-SP). Disponível em: <www.sebraesp.com.br>. Acesso em: 28/03/2008.

_____ (SEBRAE-RS). Disponível em : <www.sebrae-rs.com.br>. Acesso em: 28/03/2008.

SIMCSIK, Tibor . **Organização, Sistemas e Métodos.** São Paulo: ed. Futura, 2001.

SIMCSIK, Zilda Catharina; SIMCSIK, Tibor. **O Novo Executivo em Ação.** Editora STS, 2001.

SLYWTZKY, Adrian J. **A Estratégia Focada no Lucro.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília Sant'Anna. **Criação de Novos Negócios: Gestão de Micro e Pequenas Empresas.** Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** São Paulo: Martin Claret, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

D611p	Diniz, Fátima Izaquiel Ferreira Planejamento estratégico na microempresa: Fátima Modas /Fátima Izaquiel Ferreira Diniz.- São Paulo: USF, 2008. 90 p. Monografia (graduação) - Universidade São Francisco, 2008. Orientador: Sérgio Uyehara 1.Métodos 2.Microempresa 3.Planejamento estratégico 4.Setor de Modas I.Título.II.Uyehara, Sérgio. III. Universidade São Francisco.
-------	---

